

Università degli Studi di Bologna
Dipartimento di Sociologia

Dottorato di ricerca in
CRIMINOLOGIA
XXIII ciclo

**Processi di morfogenesi delle politiche sociali locali:
le sfide della sussidiarietà e della riflessività**

Settore scientifico-disciplinare
SPS/08 Sociologia dei processi culturali e comunicativi

Tesi di dottorato del candidato: Dott.ssa Martina Visentin

Il Coordinatore del dottorato

Chiar.mo Prof. Augusto Balloni

Il Tutor

Chiar.mo Prof. Riccardo Prandini

Esame finale anno 2011

Indice

Indice.....	3
PARTE PRIMA	
Dagli strumenti teorici allo studio di casi	7
Introduzione	9
CAPITOLO 1	
IL PRINCIPIO DI SUSSIDIARIETÀ	11
1.1. Etimologia.....	11
1.2. Le radici nella storia	12
1.2.1. Aristotele: il cittadino fra capacità e incapacità.....	12
1.2.2. Tommaso D'Aquino: l'idea di supplenza.....	13
1.2.3. Althusius: il collegium.....	14
1.3. Il diritto sussidiario nella Dottrina Sociale della Chiesa.....	15
1.3.1. L'enciclica Rerum Novarum sulla condizione dei lavoratori.....	16
1.3.2. La vigilia della Rerum Novarum	18
1.3.3. La struttura dell' Enciclica leonina.....	19
1.3.3. L'Enciclica Caritas in Veritate, 2009, Benedetto XVI	25
1.3.4. I principi della Dottrina Sociale e il disegno di società che essi implicano	26
1.4. Uno sguardo giuridico al principio di sussidiarietà: dall'America all'Italia passando per l'Unione Europea.....	30
1.4.1. Uno sguardo all'America: il X emendamento	30
1.4.2. Uno sguardo all'Europa	33
1.4.3. L'evoluzione legislativa italiana del principio. Dalla legge 52 del 1997 alla revisione del Titolo V della Costituzione: l'articolo 118, comma 4	38
1.4.4. Verso una nuova governance? I cittadini attivi	47
CAPITOLO 2	
VERSO UN WELFARE SOCIETARIO E PLURALE	
Dalla teoria agli studi di caso	55

2.1. Dal ‘servizio tecnico’ ai ‘servizi per la famiglia’: una contestualizzazione generale.	55
2.2. Goffman e ‘ il servizio tecnico’: riflessioni emergenti in <i>Asylum</i>	57
2.2.1. Il servizio tecnico.....	60
2.2.2. In sintesi: peculiarità goffmaniane.....	66
2.3. L’influenza di Parsons sul modello di servizio: le professioni e la struttura sociale	66
2.4. Jean Gadrey e la rielaborazione goffmaniana del ‘triangolo dei servizi’: riflessioni sul concetto di utilità sociale.....	69
2.5. “In un diverso welfare”, il punto di vista della sociologia dell’organizzazione	71
2.5.1. Ripensare i servizi.....	73
2.6. Che cos’è un servizio dal punto di vista sociologico.....	75
2.7. Riflessività, lavoro sociale e sussidiarietà. Un percorso pos-sibile.	83
2.7.1. Che cos’è un processo riflessivo? Cosa significa essere attori riflessivi?.....	87
2.7.2. Quale riflessività per quali politiche sociali?	88
2.7.3. Critical reflexivity, o della "riflessività critica"	89
2.7.4. Critical best practice, o della "miglior riflessività praticabile"	95
2.7.5. Relational social work, o della "riflessività relazionale"	98
2.7.6. Through the looking glass: tracce conclusive.....	104

PARTE SECONDA

L’indagine empirica.....	107
---------------------------------	------------

CAPITOLO 3

LO STUDIO DI CASI

Un’analisi sociologica	109
3.1. Il disegno della ricerca	109
3.2. La Regione Veneto, "dove la famiglia è di casa": il contesto di riferimento	112
3.3. Primo caso: il progetto Politiche Familiari del Comune di Montebelluna. Verso la cittadinanza attiva familiare.	114
3.3.1. Obiettivi e struttura progettuale	114

3.3.2. Le fasi del progetto	116
3.3.3. Le famiglie del progetto Politiche familiari: uno sguardo d'insieme	128
3.4. Secondo caso: Il progetto Piaf dell' U.I.s.s.n. 8 di Asolo(Tv). Obiettivi e struttura	134
3.4.1. Le fasi del progetto	135
3.4.2. Il contratto fra gli attori.....	137
3.4.3. Le radici progettuali: il progetto Re.Sol. Fai	141
3.4.4. L'affido 'di lieve emergenza' : una forma di accoglienza nella comunità.....	144
3.5. La metodologia utilizzata. Dal bisogno di qualità alla meto-dologia qualitativa.....	148
3.5.1. L'osservazione partecipante e i diari etnografici.....	151
3.5.1.1. Le note etnografiche 'Famiglie in Rete': sintesi della documentazione	158
3.5.1.2. Le note etnografiche del progetto Politiche Familiari: sintesi.....	175
3.5.2. Le interviste in profondità ai testimoni privilegiati	181
3.5.2.1. Il progetto Politiche Familiari: verso un modello di rete fra famiglie	183
3.5.2.2. Il progetto Famiglie in rete: perchè una famiglia fa parte di una rete?.....	190
3.5.3. Il metodo Philips	194
3.5.4. I focus group con gli operatori.....	200
3.5.5. Una comparazione fra i due progetti. (Tracce di) elementi morfostatici e morfogenetici	211
PARTE TERZA	
Conclusioni	215
CAPITOLO 4	
VALUTAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE	217
4.1. Il ruolo delle famiglie. Quale soggettività sociale familiare viene promossa? Rischi di professionalizzazione delle famiglie e di familiarizzazione degli operatori.	217

4.2. Il ruolo dell'operatore sociale come produttore meta-riflessivo di welfare locale	220
4.3. Il ruolo delle reti	223
4.4. Quale riflessività per quale sussidiarietà? Le sfide della sussidiarietà e della riflessività.....	226
Bibliografia di riferimento	227
Sitografia.....	239
Appendice	241
Ringraziamenti.....	259

PARTE PRIMA

Dagli strumenti teorici allo studio di casi

Cerca le cose difficili e sarai salvo era scritto. Perchè la salvezza sta nella ricerca. Anche se non si trova. Anche se non si sa cosa si cerca. Anche se non si sa che si cerca. (R. Magrì)

Introduzione

La tesi che presento intende analizzare le pratiche di sussidiarietà relative a due progetti di politica familiare nel contesto veneto. Nel dibattito attuale il termine sussidiarietà è diventato un termine equivoco: da un lato, sta assumendo significati plurivoci e dall'altro sta subendo una colonizzazione politica e/o economica da cui a volte assume tratti "liberali", altri "socialdemocratici" e in alcuni casi fino ad un mix fra i due modelli (sussidiarietà lib/lab). Gli studi di caso analizzati intendono invece focalizzare l'attenzione sulla sussidiarietà intesa come il ri-conoscimento, il ri-spetto e il ri-fiorire di quei *munus*, di quelle diverse capacità che le organizzazioni – politiche o meno – devono valorizzare per sostenere una società civile responsabile. La forza innovatrice del principio risiede nella promozione delle capacità dei soggetti in gioco, che vanno sostenute e mai sostituite, pena il ritorno a un paradigma di welfare, basato su una logica assistenzialistica e incapace di leggere la morfogenesi sociale contemporanea. I due studi di caso presi in esame sono : i) il progetto Politiche Familiari del Comune di Montebelluna (Tv) che ha l'obiettivo di promuovere e valorizzare la piena cittadinanza della famiglia; ii) il progetto Piaf della Regione Veneto, che prevede in tutto il territorio dell' U.I.s.s. n. 8 di Asolo (Tv) la creazione di reti di solidarietà tra famiglie. Attraverso essi si è voluto comprendere come gli attori debbano cambiare la loro identità e funzione per lavorare sussidiariamente.

Per lo studio dei casi si è utilizzata una metodologia di tipo qualitativo: a) interviste in profondità ai testimoni privilegiati delle due realtà; b) osservazione partecipante con stesura finale di due diari etnografici; c) una tecnica co-decisione partecipata detta *Philips* per misurare la crescita della soggettività sociale delle famiglie del progetto Politiche familiari; d) quattro *focus group* per analizzare la riflessività degli operatori sociali del progetto Piaf. In particolare, ogni passo della ricerca è stato realizzato riflessivamente: 1) praticando un ragionamento consapevole sulla costruzione della mia ricerca; e 2) sul riconoscimento dei legami di reciproca influenza fra ricercatore e campo e al riconoscimento dell' interazione con gli attori e le loro domande. Le sfide a cui il principio di sussidiarietà è chiamato a rispondere, nei due casi analizzati, possono essere

definite su tre dimensioni. Una dimensione comunitaria: se si vogliono realizzare politiche familiari che promuovano realmente la soggettività sociale della famiglia non si può prescindere dalla comunità in cui vive la famiglia. Una comunità di relazioni non può però essere data per scontata come condizione di partenza, ma va continuamente ricostruita. Una dimensione "inter-istituzionale" dove vediamo l'emergere di nuove professionalità sociali appartenenti alla cooperazione sociale. Esse hanno un ruolo chiave nell'interfacciarsi nei processi di promozione di sviluppo di comunità – e in particolare della famiglia – che devono essere altamente preparate per poter gestire in maniera riflessiva e consapevole la delicatezza e la fragilità di questi processi. Una dimensione familiare in cui il principio di sussidiarietà ha un ruolo fondamentale nella spinta al superamento della frammentazione e della privatizzazione della famiglia, valorizzandola in quanto rete primaria di relazioni, bene relazionale in sé, per i suoi membri e per la comunità. I due casi mostrano come, per essere attuato, il principio di sussidiarietà necessiti di una radicale revisione delle identità e delle funzioni degli attori in gioco e, che tale sviluppo è possibile solo entro un quadro di nuova capacità riflessiva. La sussidiarietà è quindi intesa qui come modalità di lavoro entro queste progettualità, strettamente connessa alla riflessività dei servizi che vengono attuati. La tesi è suddivisa nel seguente modo. Nella prima parte si esplora la dimensione teorica del principio di sussidiarietà. Tale contestualizzazione è utile per poter arrivare alla dimensione sociologica del concetto e comprendere la portata innovativa dell'attuazione del principio di sussidiarietà. Nella seconda parte si affronta il tema della trasformazione del welfare italiano attraverso lo sguardo dei servizi alla persona. Nello specifico, si evidenzia che nella realizzazione di tali servizi, la valorizzazione della capacità riflessiva degli attori in gioco non deve mai essere data per scontata.

Pur nella difficoltà e nella consapevolezza che questo implichi l'attuazione di una radicale revisione delle identità, delle funzioni degli attori in gioco (e la conseguente costruzione e riconoscimento di codici propri). Nella terza parte viene esposta l'analisi dei due progetti. Infine, nelle conclusioni, vengono esposti i principali risultati della ricerca. Nel tracciare l'emergere di elementi morfostatici e morfogenetici (Archer 1995) si è tentata una valutazione della bontà dei progetti attraverso un'analisi comparativa dei nodi critici e delle potenzialità dei due casi.

CAPITOLO 1

IL PRINCIPIO DI SUSSIDIARIETÀ

Nel dibattito attuale, il tema della sussidiarietà è così inflazionato, che rischia di perdere i propri confini di significato. Questa ricerca nasce allora con lo scopo di analizzare e valutare i processi di istituzionalizzazione della sussidiarietà nella società. La sussidiarietà può essere letta come norma di interazione tra livelli di governo e società civile, implica l'idea di partecipazione politico/sociale e quindi di apprendimento di modi d'agire socialmente responsabili. In tal senso la sussidiarietà si propone anche come strumento di controllo di devianze e di educazione alla cittadinanza.

1.1. Etimologia

L'origine del termine deriva dal latino *subsidium* (dal verbo *subsistere* - essere posto in riserva -, composto da *sub* + *sedere*, che significa “stare, fermarsi”) che indica, nel linguaggio militare, le truppe di riserva che stanno dietro al fronte (*subsidiariae cohortes*), in contrapposizione alle coorti schierate in prima linea, e pronte ad intervenire in caso di bisogno¹.

Nella lingua italiana, il verbo *sussidiare* e l'aggettivo *sussidiario* indicano l'aiuto, l'ausilio, l'integrazione. Ma ricordiamo che la stessa parola sussidiarietà evoca nel linguaggio corrente talvolta, significati assai differenti.

In un primo significato, la sussidiarietà è qualità di quanto è secondario, in relazione alla cosa principale, e, per estensione, poco importante o quantomeno di importanza minore. Significato questo, usato nel linguaggio comune, quando ad un discorso principale si aggiunge un ulteriore ragionamento.

Altra cosa è la sussidiarietà quando indica l'ausilio, il sostegno ed assume valore *suppletivo*. In tale secondo caso il termine perde il suo valore di fatto

¹ Höffner J., *La dottrina sociale cristiana*, Paoline, Roma 1986, 4.

secondario ed assume invece una posizione principale all'interno di un contesto segnato dalla presenza di più soggetti operanti nel medesimo ambiente. Evocando l'idea di *supplenza* la parola può così sottintendere i concetti di *supplementarietà* (quando si indica l'integrazione di qualcosa che, altrimenti, sarebbe incompleto o parziale) e di *complementarietà* (richiamata spesso, nel linguaggio giuridico, quando si è in presenza di un elemento che va a completare un insieme di altri elementi particolari, recando al tutto una struttura unitaria e creando un compromesso tra i singoli e la pluralità). Ampiamente utilizzata nel campo giuridico amministrativo, la nozione di sussidiarietà, così intesa, interviene nella regolazione delle sfere di competenza di più organi complementari tra loro facenti capo ad una stessa struttura organizzativa o appartenenti strutture di livelli territoriali diversi, secondo un principio ordinatore, detto appunto "principio di sussidiarietà". Fatte queste precisazioni semantiche, addentriamoci nell'*excursus* relativo alle origini del concetto in prospettiva filosofico - politica, cercando di seguire anche un certo ordine cronologico. La prima tematica da richiamare, alla base dell'idea di sussidiarietà, riguarda la valorizzazione della *capacità-autonomia* – dunque della *libertà-responsabilità* – dei singoli e dei gruppi con la quale il potere si deve confrontare. *Topos* variamente declinato a seconda che ci si collochi all'interno di una visione organica della società (come in Aristotele o Althusius) o di una visione atomistica (come nel pensiero liberale classico). Vediamo ora gli autori classici che hanno toccato il nostro principio chiave.

1.2. Le radici nella storia

Il termine sussidiarietà compare nel XIX secolo, ma è fin dall'antica Grecia che esprime un determinato modo di governare.

1.2.1. Aristotele: il cittadino fra capacità e incapacità

«Compito del potere era di permettere la felicità nella diversità, rimanendo però suppletivo e non creatore della società» (Politica, III, 16, 1287, a. 20-25; III, 14, 1285; I, 2, 1252 b 10, ss.).

La società descritta da Aristotele è formata da gruppi che si intersecano e si sovrappongono, ognuno dei quali assolve compiti specifici e provvede ai propri bisogni: famiglie (bisogni vitali quotidiani) - villaggi (bisogni quotidiani in senso lato) - città (organismo prettamente politico, unico capace di autarchia, bastando a se stessa in tutto). Ciò significa che i gruppi più piccoli non possono vivere in autarchia. Essi devono appartenere ad un gruppo più grande per il raggiungimento di determinati fini. E' proprio questa ambivalenza che l'autorità deve gestire: la capacità dell'individuo e dei gruppi sociali di bastare a se stessi quanto alle attività loro proprie, ma incapaci di una totale autosufficienza. Così ogni gruppo lavora per rispondere ai bisogni lasciati insoddisfatti dalla sfera immediatamente inferiore per importanza. Ma Aristotele non parla così di mancanza in senso positivo: è un apporto di qualità in vista di una pienezza. La città stessa diventa un mezzo che consente all'uomo di realizzare i suoi fini, ma mentre essa supplisce alle sue 'deficienze', gli aggiunge un'altra dimensione. Ossia, concretizzando il bisogno, mentre lo soddisfa, permette di raggiungere la felicità. La città, allora, non risponde solamente alle incapacità dei suoi membri, ma apporta anche un accrescimento dell'essere.

1.2.2. Tommaso D'Aquino: l'idea di supplenza

«Il potere serve dei fini che non definisce ma che riconosce, unificando e valorizzando gli sforzi sociali all'interno di una visione di bene comune che è così frutto di una pluralità di apporti» (*Contra Gentiles*, III, ch. 73.).

L'entità cristiana di persona si sostituisce all'antica entità di cittadino. Qui cambia il portatore di libertà, ma l'organizzazione sociale è la stessa. La persona è, da sé sola, un mondo responsabile del suo destino, ma incapace di realizzare la felicità cui tende. Il potere politico, strumento al servizio della società, ha il compito di garantire a tutte le istanze sociali le condizioni per raggiungere utilmente i suoi scopi «Correggere, se trova qualcosa in disordine; supplire se ci sono mancanze; perfezionare se qualcosa di meglio può essere fatto» (da *Contra Gentiles*, III, cap.73). Così l'idea di sussidiarietà si sviluppa e si rafforza nel MedioEvo. E' in questo contesto che si sviluppa l'idea dell'autorità rispettosa dei

diversi gradi, quella che esige di lasciare ciascuna istanza del corpo sociale di occuparsi dei propri affari. La modernità consacra la libertà, *in primis*, come scelta personale delle finalità ultime. Però né Tommaso né il Medioevo le concepiscono in questo modo. Si tratta di libertà d'azione e di amministrazione degli affari di prossimità, nel quadro di una finalità ultima già data e considerata oggettiva. Quindi, il principio di totalità significa che 'il corpo sociale' nella sua interezza tende allo stesso scopo. L'idea di supplenza qui significa che ogni membro del corpo sociale, inteso come gruppo, si organizza a modo suo per tendere ad una finalità particolare che rimane integrata alla finalità complessiva.

1.2.3. *Althusius: il collegium*

«Il potere supremo della politica è necessario non perché la società non potrebbe fare nulla senza di esso, ma solo perché non potrebbe fare tutto».

La società di Althusius è ricca di contrapposizioni, assemblee e deliberazioni.

Si costruisce attraverso patti successivi: contratti politici. E questi patti occorrono perché le autonomie sussistano, pur reclamando protezione e soccorso dalle sfere superiori. Ognuno difende il suo spazio di autonomia e ognuno accetta la sorveglianza per avere sicurezza, ma solo se la decisione dipende da lui. E' la situazione inversa rispetto a Hobbes! Qui le comunità successive non si assimilano le une alle altre, come l'individuo di Hobbes si aliena nello Stato. Esse concedono solo una parte della loro libertà, conservando l'essenziale dei loro poteri. Il *collegium*, comunità civile o associazione, istituisce il proprio statuto e la propria giurisdizione a condizione di non interferire con la giurisdizione pubblica. Se il potere supremo della politica è necessario, non perché la società non può far nulla senza di esso, ma perché non potrebbe far tutto senza di esso. Provvede a ciò che le manca; supplisce alle sue incapacità. Garantisce la concordia e la protezione ad una società in tumulto, e, in un certo senso, debole.

1.3. Il diritto sussidiario nella Dottrina Sociale della Chiesa

«Principio di sussidiarietà: una società di ordine superiore non deve interferire nella vita interna di una società di ordine inferiore, privandola delle sue competenze, ma deve piuttosto sostenerla in caso di necessità e aiutarla a coordinare la sua azione con quella delle altre componenti sociali» (Giovanni Paolo II, *Centesimus Annus*, 48).

Il principio di sussidiarietà non è mai stato trattato in maniera sistematica all'interno del pensiero cattolico. Lo stesso Von Nell-Breuning ha riconosciuto che è un principio espresso continuamente dal Magistero, ma allo stesso tempo non è mai stato sviluppato in una dimensione dottrinale dal carattere completo ed organico. Ciò non toglie che sia comunque possibile, attraverso una lettura mirata dei principali testi pontifici, inquadrarlo come un principio che è «centrale nell'atteggiamento sociale della Chiesa» (*Riforme e Rinnovamento sociale, alimenti della solidarietà*, 4)². Il suo contenuto innovativo è già implicito nel pensiero sociale di Tommaso D'Aquino, ma è nella *Rerum Novarum* che inizia a farsi strada in maniera più chiara. La sua formulazione esplicita è dovuta però a Pio IX che lo definisce chiaramente nel 1931, nell'enciclica *Quadragesimo Anno*. Data la ricchezza della produzione di documenti pontifici dall'elezione di Leone XIII, analizzerò attraverso una lettura mirata le principali encicliche che trattano del principio di sussidiarietà. Esaminerò l'enciclica *Rerum Novarum* (15 maggio 1891, Leone XIII) per la Questione Sociale e l'impatto che avrà sul pensiero sociale della Chiesa e l'ultima Enciclica papalina (in ordine di tempo) di Benedetto XVI, la *Caritas in Veritate* per la connessione fra i principi di sussidiarietà, solidarietà, bene comune, economia etica e per l'enunciazione della soggettività sociale della famiglia. Non è questa la sede per approfondire il resto dei documenti ma saranno citati nella sintesi finale di riassunto e commento ai principi della Dottrina Sociale e il disegno del *Welfare Society* che essi implicano.

² Voce sussidiarietà, in *Dizionario di dottrina sociale della Chiesa*, Centro di ricerche per lo studio della dottrina sociale della Chiesa (a cura di), Vita e Pensiero, Milano, 2004, pp.90-91.

1.3.1.L'enciclica *Rerum Novarum* sulla condizione dei lavoratori.

«La famosa enciclica di Leone XIII, *Rerum Novarum*, voi la leggete tranquillamente con l'orlo delle ciglia, come una qualunque pastorale di Quaresima. Alla sua epoca, piccolo mio, ci è parso di sentire tremare la terra sotto i piedi. Quale entusiasmo! (...) Quest'idea così semplice che il lavoro non è una merce, sottoposta alla legge dell'offerta e della domanda, che non si può speculare sui salari, sulla vita degli uomini come sul grano, lo zucchero e il caffè, metteva sottosopra le coscienze» (*Diario di un parroco di campagna*, Georges de Bernanos rievoca per bocca del curato Torcy, l'emozione suscitata dall'enciclica nella zona mineraria di Norenfontes).

Nel 1891, Leone XIII, con l'emanazione dell'enciclica *Rerum Novarum*, mostra la capacità della Chiesa di adeguarsi alle nuove concezioni storiche, e avvia un "nuovo corso" sul piano operativo del cattolicesimo. Apre la strada al tema del rinnovamento e del progresso sociale proponendo un architrave dell'ordine societario che:

1. ha come fondamento il diritto naturale delle persone e delle loro formazioni sociali, a partire dalla famiglia;
2. e vede nel sistema politico il garante e promotore di questo diritto che è inalienabile da parte di tutti i soggetti in gioco e il cui uso deve essere costantemente indirizzato al bene comune³.

Il principio di sussidiarietà, sebbene non sia mai formulato esplicitamente, "emerge" come architrave di questa tutela, come principio fondativo del pensiero sociale cattolico. Ma andiamo con ordine. Prima di analizzare il testo dell'enciclica per evidenziare i punti in cui emerge chiaro il principio stesso, è opportuno contestualizzare brevemente il periodo in cui nasce per poterne comprendere la reale portata innovativa. La Lettera leonina si colloca in un periodo compreso fra il 1870 e il 1920 dove dal punto di vista economico, politico, culturale e scientifico vi è il passaggio dall'Ottocento al Novecento. Un passaggio per niente indolore e che culmina con lo scoppio della Grande Guerra e l'affermazione di un nuovo modello di Stato, l'Unione delle Repubbliche Socialiste Sovietiche. E' un periodo storico estremamente delicato e pieno di

³ Donati P. e Colozzi I. (a cura di), in *La sussidiarietà. Che cos'è e come funziona*, Carocci, Roma, 2005, p.60.

paradossi: i contadini emigrano nelle Americhe, nasce la classe operaia, la borghesia vive un momento di grandiosa affermazione, ma anche di crisi e sebbene, con la guerra franco-prussiana l'assetto geopolitico dell'Europa pareva stabilizzarsi, il continente sembrava un pentolone pronto ad esplodere presto. L'Italia era una nazione in fasce (1861) e il modo in cui avvenne l'unificazione pesò sulla stessa situazione italiana.

Il processo risorgimentale era stato da una parte, un'espansione del Piemonte sabauda con l'appoggio della potenza francese, dall'altra un movimento meridionale insurrezionale e popolare provocato dall'impresa garibaldina. Al Sud continuava a perpetuarsi il problema del possesso della terra e da qui nacque "la questione meridionale". Grazie a nuove tasse e alla leva obbligatoria, nel Sud si apriva la spirale del banditismo e del brigantaggio. Accanto alla questione meridionale, iniziava a formarsi nel Nord, la questione operaia. Piano piano ripartiva il processo di industrializzazione e si formavano i primi sindacati. Contemporaneamente nasceva il Partito Socialista e iniziavano i primi scioperi.

L'Italia appariva così scissa in due: una parte che lottava contro il feudalesimo dei latifondisti agrari e una che combatteva contro la borghesia imprenditoriale. In coincidenza della grande depressione salì al potere la Sinistra storica, prima con Depretis (1876-1887) e poi con Crispi (1887-1891). L'intera Italia viveva così appieno tutte le sue contraddizioni: l'ampliamento del suffragio elettorale, la repressione delle rivolte contadine, l'espansione del movimento operaio, ma allo stesso tempo l'accettazione della rappresentanza socialista in Parlamento, una politica commerciale protezionista e i tentativi di conquiste coloniali che finirono tragicamente con la disfatta di Adua del 1896. A causa di ciò Crispi si dimise e per affrontare la crisi di fine secolo fu scelto Giolitti che fino al 1922 tentò di consolidare un modello liberale di Stato prendendo atto dell'esistenza del conflitto di classe e della necessità di fare i conti con esso attraverso contrattazioni con esso in sede sindacale e parlamentare.

E la Chiesa? Quali posizioni prese? In seguito al crollo del potere temporale dei Papi (Breccia di Porta Pia, 1870), emersero due orientamenti che divisero il movimento cattolico italiano: i cattolici "intransigenti" e i cattolici "conciliatoristi". I primi rifiutavano lo Stato liberale ed erano obbedienti al divieto pontificio di partecipare alle elezioni politiche (*Non expedit*, Pio IX,

1874). Grazie a loro nel 1875 sorse l'Opera dei Congressi, un'organizzazione che aveva il compito di riunire periodicamente i congressi delle associazioni cattoliche per contrastare il socialismo e il liberalismo. Contro il sistema liberale, prima dell'ascesa al soglio di Pietro di Leone XIII, si levavano anche le lamentele di alcuni giornali cattolici reazionari. Nel 1865, Don Albertario, attraverso l'Osservatore Romano, difese "le coalizioni degli operai" condannando "le tentazioni liberticide" dei governi europei. Lamentando gli stessi problemi, il foglio cattolico "L'operaio ligure", nel 1886 scriveva che "i maggiori danni portati dalla rivoluzione sono caduti sul popolo e la classe contadina". Al contrario, i cattolici "transigenti" o, come già detto, i conciliatoristi, tendevano ad una conciliazione fra Stato e Chiesa che sembrò realizzarsi con l'ascesa al soglio pontificio di Leone XIII (1878- 1903), ma che poi andò deluso con Crispi che adottò una politica sempre più anticlericale⁴. L'Enciclica nasceva così solo al termine di un lungo e tormentato percorso iniziato già sotto il pontificato di Pio IX.

1.3.2. *La vigilia della Rerum Novarum*

Intorno alla preparazione dell'enciclica vi è un'aura di leggenda trasmessa dalla storia data probabilmente l'innovatività del documento e il fermento dell'epoca. Alcune fonti⁵, però ci mostrano come persone quali Matteo Liberatore, Luigi Taparelli D'Azeglio, e il giovane di Giuseppe Toniolo, contribuirono, in maniera diversa, alla stesura del documento leonino. Matteo Liberatore⁶. A lui

⁴ Nel 1888 Crispi abolì l'insegnamento religioso nelle scuole elementari. Inoltre le Opere Pie, istituzioni caritative e assistenziali, vennero controllate e amministrate non più da organi ecclesiastici, ma da autorità civili.

⁵ De Gasperi A., *I tempi e gli uomini che prepararono la "Rerum novarum"*, Vita e Pensiero, Milano, 1931.

⁶ Matteo Liberatore (1810-1892) era un padre gesuita, filosofo e importante teologo neotomista italiano. Entrò al collegio dei gesuiti di Napoli nel 1825 e, non ancora sedicenne, chiese di entrare alla Compagnia di Gesù, nella quale iniziò il noviziato il 9 ottobre 1826. Terminati gli studi ecclesiastici (secondo quanto afferma la *Catholic Encyclopedia*), insegnò filosofia per undici anni, dal 1837 fino alla rivoluzione del 1848, anno in cui a causa della stessa rivoluzione si trasferì a Malta. Al ritorno in Italia fu posto a insegnare teologia. Nel 1841 fondò a Napoli, con il filosofo e teologo Gaetano Sanseverino (1811-1865), il periodico cattolico *La Scienza e la Fede*, con lo scopo di criticare le nuove idee del razionalismo, dell'idealismo e del liberalismo, dalle pagine del quale veniva sostenuta una strenua battaglia in favore del brigantaggio, interpretandolo come

Leone XII chiese di essere uno dei principali redattori dell'enciclica, come ci ricorda Soderini, segretario del Pontefice. Prima però lo stesso Sederini ricorda come mons. Jacobini, stimolato dal Papa, promosse, verso il 1884, delle discussioni sociali periodiche in casa del principe Paolo Borghese, riunione alle quali parteciparono molti membri della nobiltà romana e «uomini ch'ebbero poi parte nella vita pubblica», come Benucci, Cantucci e Sederini stesso. Sederini scrive ancora «Era un vivaio donde il Papa attendeva uscissero uomini esperti nelle discipline sociali, politiche e amministrative, da poter utilizzare, quando che fosse, nelle amministrazioni pubbliche, nei municipi, nei circoli scientifici, nella stampa e in tutti quei vari istituti, che avrebbero di mano in mano promosso a favorire l'opera di ricostruzione sociale». Le riunioni non avevano né un'organizzazione né una sede permanente, così di stampato non fu trovato nulla.

La stessa "Rassegna italiana" che di questo gruppo doveva essere l'organo scientifico, fino al 1890 non ha che due soli articoli di carattere sociale: uno di mons. Boncompagni di economia agraria e uno di Sederini su Frederic Le Play. Però, da queste riunioni, e prima della *Rerum*, è possibile ipotizzare la nascita di un celebre libro di P. Liberatore, pubblicato nel 1889: *Elementi di Economia Politica*. In quest'opera l'autore, come egli stesso afferma nelle conclusioni, cerca di «muoversi fra Scilla e Cariddi», cioè "fra il socialismo e liberalismo, che economicamente vorrebbe dire: fra il troppo regolamentare e il troppo lasciare andare"⁷. Non possiamo dimenticare che le opere di P. Liberatore furono influenzate da Luigi Taparelli, che era "il mentore" dello stesso Liberatore.

1.3.3. La struttura dell' Enciclica leonina

La *Rerum Novarum*, che si avvaleva appunto anche del contributo non solo legittimo, ma esige l'intervento dello Stato per garantire condizioni di giustizia

movimento politico contrario all'unità d'Italia, ovvero: "La cagione del brigantaggio è politica, cioè l'odio al nuovo governo". Lasciò l'insegnamento nel 1850 per partecipare alla fondazione de *La Civiltà Cattolica*, una rivista fondata dai gesuiti per difendere la Chiesa cattolica e il papato e per diffondere la dottrina di san Tommaso d'Aquino (www.gesuiti.it).

⁷ De Gasperi A., *I tempi e gli uomini che prepararono la "Rerum novarum"*, Vita e Pensiero, Milano, 1931, p.81.

sociale (tutela deboli e poveri). Interventi che non devono andare oltre determinati limiti. In sintesi Leone XIII:

1. ribadisce la condanna del socialismo, difende il diritto di proprietà, ma distingue “il possesso legittimo dall’uso legittimo”, insiste molto sui doveri inerenti alla proprietà privata; indica il dovere dello Stato di tutelare le classi più deboli di fronte allo sfruttamento salariale cui erano soggetti;

2. l’associazionismo cattolico viene ufficialmente incoraggiato da un pontefice. Il Papa esorta i cattolici ad organizzarsi in associazioni, sia operaie, sia “miste di operai e padroni”, ispirate secondo principi cristiani.

A fondamento della struttura dell’ordine sociale che il Pontefice propone vi è *il diritto di natura, e – dentro la legge naturale- i diritti umani che competono in modo inalienabile all’uomo che è soggetto anteriore allo Stato e alla stessa società civile*⁸. Fra questi c’è il diritto alla proprietà privata, dove viene distinto fra il diritto al possesso e il diritto all’uso della proprietà privata (*Rerum Novarum*, 19):

Naturale diritto dell’uomo è, come vedemmo, la privata proprietà dei beni e l’esercitare questo diritto é, specialmente nella vita socievole, non pur lecito, ma assolutamente necessario. E’ lecito, dice san Tommaso, anzi necessario all’umana vita che l’uomo abbia la proprietà dei beni . Ma se inoltre si domandi quale debba essere l’uso di tali beni, la Chiesa per bocca del santo Dottore non esita a rispondere che, per questo rispetto, l’uomo non deve possedere i beni esterni come propri, bensì come comuni, in modo che facilmente li comunichi all’altrui necessità.

La proprietà privata⁹ viene considerata legittima attraverso l’operosità dell’uomo e, come tale, è regolata dal diritto positivo. In particolar modo, trova la sua valorizzazione attraverso la famiglia (*ivi*, 9)

Ecco pertanto la famiglia, ossia la società domestica, società piccola ma vera, e anteriore a ogni civile società; perciò con diritti e obbligazioni indipendenti dallo Stato. Ora, quello che dicemmo in ordine al diritto di proprietà inerente all’individuo va applicato all’uomo come capo di famiglia: anzi tale diritto in lui è tanto più forte quanto più estesa e completa è nel consorzio domestico la sua personalità.

⁸ Donati P. e Colozzi I. (a cura di), in *La sussidiarietà. Che cos’è e come funziona*, Carocci, Roma, 2005, p.58.

⁹ Nei successivi documenti del Magistero della Chiesa vedremo come questo diritto occupi una posizione importante nella dottrina sociale. Esso ha una finalità sociale fondamentale: è stabilito non solo a vantaggio della piena realizzazione della singola persona, ma ancora di più per un miglior funzionamento della società nel suo complesso (Voce *Proprietà* in *Dizionario di dottrina sociale della Chiesa*, Centro di ricerche per lo studio della dottrina sociale della Chiesa (a cura di), Vita e Pensiero, Milano, 2004, pp. 523-527)

Così la società si costruisce su un progressivo allargamento che va dalla persona individuale, alle relazioni familiari, a quelle civili¹⁰. Il principio di sussidiarietà sembra emergere fin dal nucleo della famiglia dove (*ivi*, 6):

Come la convivenza civile così la famiglia, secondo quello che abbiamo detto, è una società retta da potere proprio, che è quello paterno. Entro i limiti determinati dal fine suo, la famiglia ha dunque, per la scelta e l'uso dei mezzi necessari alla sua conservazione e alla sua legittima indipendenza, diritti almeno eguali a quelli della società civile. Diciamo almeno eguali, perché essendo il consorzio domestico logicamente e storicamente anteriore al civile, anteriori altresì e più naturali ne debbono essere i diritti e i doveri.

Anche se implicito, qui vediamo, come sia già nella famiglia un principio *in fieri*. Il capofamiglia, una volta forniti i mezzi necessari alla crescita e alla realizzazione di ciascun figlio lascia (o per lo meno dovrebbe lasciare) all'autonoma gestione del figlio la propria vita. È un principio chiaramente relazionale e pedagogico¹¹. È invece nel rapporto fra la famiglia e lo Stato che osserviamo come il principio di sussidiarietà possa fungere da criterio regolativo di fra i sottosistemi sociali. Uno Stato che deve avere come funzione fondamentale quella di tutelare i diritti e i doveri "anteriori" e "naturali" della persona, della famiglia e delle formazioni sociali intermedie e il suo intervento è legittimo solo se rimedia a gravi carenze che una singola parte del corpo sociale, come una famiglia in grandi ristrettezze, non può affrontare da sola¹² (*ivi*, 6):

Che se l'uomo, se la famiglia, entrando a far parte della società civile, trovassero nello Stato non aiuto, ma offesa, non tutela, ma diminuzione dei propri diritti, la civile convivenza sarebbe piuttosto da fuggire che da desiderare. [...] È dunque un errore grande e dannoso volere che lo Stato possa intervenire a suo talento nel santuario della famiglia. Certo, se qualche famiglia si trova per avventura in sì gravi strette che da sé stessa non le è affatto possibile uscirne, è giusto in tali frangenti l'intervento dei pubblici poteri, giacché ciascuna famiglia è parte del corpo sociale. Similmente in caso di gravi discordie nelle relazioni scambievoli tra i membri di una famiglia intervenga lo Stato e renda a ciascuno il suo, poiché questo non è usurpare i diritti dei cittadini, ma assicurarli e tutelarli secondo la retta giustizia. Qui però deve arrestarsi lo Stato; la natura non gli consente di andare oltre. La patria potestà non può lo Stato né annientarla né assorbirla, poiché nasce dalla sorgente stessa della vita umana.

¹⁰ Donati P. e Colozzi I. (a cura di), in *La sussidiarietà. Che cos'è e come funziona*, Carocci, Roma, 2005, pp. 60.

¹¹ In merito a ciò, Guido Campanini (*Bene comune e sussidiarietà*, pp.487-481 Agorà, 3- 2007) ci ricorda come il principio di sussidiarietà sia un "principio-mezzo" e non un "principio-fine".

¹² Donati P. e Colozzi I. (a cura di), in *La sussidiarietà. Che cos'è e come funziona*, Carocci, Roma, 2005, pp. 58-59.

La lettura del principio si amplia, le sfere sociali che osserviamo assumono via via sempre più importanza nel disegno del pensiero dell'Enciclica Leonina, ma la lente attraverso cui leggiamo il principio, sebbene sia implicito e costante nei documenti, è sempre la lettura dell'azione dell'ente maggiore verso l'ente minore, affinché possa svolgere al meglio il proprio compito. Ne deriva che ogni sfera sociale deve essere messa nelle condizioni di svolgere il proprio ruolo, per poter realizzare quella "modernità cristiana" che Leone XIII e i suoi ispiratori avevano a cuore¹³. È nella condanna al socialismo che l'Enciclica affronta la questione sociale¹⁴ in concreto. Viene condannata la soluzione socialista della collettivizzazione perché giudicata nociva per la stessa società e in antitesi al socialismo propone il diritto alla proprietà privata come condizione per migliorare la vita dei più deboli e poveri (ivi, 7):

Ed oltre l'ingiustizia, troppo chiaro appare quale confusione e scompiglio ne seguirebbe in tutti gli ordini della cittadinanza, e quale dura e odiosa schiavitù nei cittadini. Si aprirebbe la via agli asti, alle recriminazioni, alle discordie: le fonti stesse della ricchezza, inaridirebbero, tolto ogni stimolo all'ingegno e all'industria individuale: e la sognata uguaglianza non sarebbe di fatto che una condizione universale di abiezione e di miseria. Tutte queste ragioni danno diritto a concludere che la comunanza dei beni proposta dal socialismo va del tutto rigettata, perché nuoce a quei medesimi a cui si deve recar soccorso, offende i diritti naturali di ciascuno, altera gli uffici dello Stato e turba la pace comune. Resti fermo adunque, che nell'opera di migliorare le sorti delle classi operaie, deve porsi come fondamento inconcusso il diritto di proprietà privata. Presupposto ciò, esporremo donde si abbia a trarre il rimedio.

¹³ Il mondo moderno veniva sentito dai cattolici come ostile in quanto dominato da principi opposti a quelli cristiani sia nel campo culturale (positivismo), che in quello politico-sociale (liberalismo e socialismo). Con questa Enciclica, che cerca di aprire una strada per il progresso sociale attraverso il pensiero cristiano, che già in Europa muoveva i primi passi. Ricordiamo l'Arcivescovo di Magonza, Von Ketteler, che in Germania fu uno dei più grandi sostenitori dei partiti politici cattolici e che lì si dimostrarono una forza capace di competere col liberalismo e col socialismo (Gavino Olivieri F., in *Storia Contemporanea. Dal Congresso di Vienna ai giorni nostri*, Nuove Edizioni del Giglio, Genova, 2000, pp.84-85).

¹⁴ Nata in seguito alla prima Rivoluzione Industriale, andò aggravandosi con la seconda e la terza, quelle determinate dalle nuove energie quali il petrolio e l'elettricità [...]. La funzione sociale e storica dell'Enciclica non fu quella di contrapporsi al Manifesto di Marx, ma fu una presa di posizione della dottrina cattolica sui problemi del lavoro, del salario, dei rapporti di lavoro, sulle associazioni dei lavoratori e sulle loro rivendicazioni. In relazione a questi, sul diritto di proprietà, sul suo legame con la dignità della persona e con la sussistenza della famiglia, [...] sul principio di collaborazione come mezzo fondamentale del cambiamento sociale (Magagnotti A. (a cura di), in *Il Principio di sussidiarietà nella Dottrina Sociale della Chiesa*, Edizioni Studio Domenicano, Bologna, 1991, pp.66-67)

Il pontefice riconosce che le disparità sociali sono inevitabili, ma sostiene che le disuguaglianze possano essere riequilibrate attraverso la collaborazione fra le classi sociali¹⁵.

[...]lo Stato è una armoniosa unità che abbraccia del pari le infime e le alte classi. I proletari né di più né di meno dei ricchi sono cittadini per diritto naturale, membri veri e viventi onde si compone, mediante le famiglie, il corpo sociale: per non dire che ne sono il maggior numero. Ora, essendo assurdo provvedere ad una parte di cittadini e trascurare l'altra, è stretto dovere dello Stato prendersi la dovuta cura del benessere degli operai; non facendolo, si offende la giustizia che vuole si renda a ciascuno il suo.

É qui che emerge il principio di sussidiarietà per assicurare che il contratto sia giusto: non può essere imposto con la forza del ricatto o del bisogno e deve tutelare la totalità della persona umana attraverso i suoi diritti fondamentali (*contratto leonino*), (*ivi*, 7-10):

Innanzitutto, l'insegnamento cristiano, di cui è interprete e custode la Chiesa, è potentissimo a conciliare e mettere in accordo fra loro i ricchi e i proletari, ricordando agli uni e agli altri i mutui doveri incominciando da quello imposto dalla giustizia.

Agli occhi della ragione e della fede il lavoro non degrada l'uomo, ma anzi lo nobilita col metterlo in grado di vivere onestamente con l'opera propria.

Principalissimo poi tra i loro doveri è dare a ciascuno la giusta mercede. Il determinarla secondo giustizia dipende da molte considerazioni: ma in generale si ricordino i capitalisti e i padroni che le umane leggi non permettono di opprimere per utile proprio i bisognosi e gli infelici, e di trafficare sulla miseria del prossimo.

Sebbene tutti i cittadini senza eccezione alcuna, debbano cooperare al benessere comune che poi, naturalmente, ridonda a beneficio dei singoli, tuttavia la cooperazione non può essere in tutti né uguale né la stessa. Per quanto si mutino e rimutino le forme di governo, vi sarà sempre quella varietà e disparità di condizione senza la quale non può darsi e neanche concepirsi il consorzio umano.

È quindi giusto che il governo s'interessi dell'operaio, facendo sì che egli partecipi in qualche misura di quella ricchezza che esso medesimo produce, cosicché abbia vitto, vestito e un genere di vita meno disagiato. Si favorisca dunque al massimo ciò che può in qualche modo migliorare la condizione di lui, sicuri che questa provvidenza, anziché nuocere a qualcuno, gioverà a tutti, essendo interesse universale che non rimangano nella miseria coloro da cui provengono vantaggi di tanto rilievo.

¹⁵ Si ricorda che, proprio in merito a ciò, ci fu nell'ultimo decennio di fine secolo, anche per impulso della forte personalità di Don Romolo Murri, un grande sviluppo di società operaie e sindacati cattolici che contrastarono il socialismo e che si batterono per la difesa dei diritti degli operai. Piano piano si avvicinava l'entrata delle masse cattoliche nel teatro politico (Gavino Olivieri F., *in Storia Contemporanea. Dal Congresso di Vienna ai giorni nostri*, Nuove Edizioni del Giglio, Genova, 2000, p. 154).

Nelle conclusioni il pontefice esorta i cattolici ad organizzarsi in associazioni sia operaie che “miste di operai e padroni” ispirate secondo principi cristiani.

L’associazionismo cattolico veniva ufficialmente incoraggiato da un Papa. Ciò significava la promozione di quei “corpi intermedi”, di cui all’inizio dell’Enciclica, Leone XIII lamenta scomparsi e l’avvio di una concreta attività sociale dei cattolici (*ivi*, 2; 32-35; 44), anche per risolvere la questione operaia. Il pontefice esorta, in finale, ciascuna sfera sociale a compiere il proprio “mutuo dovere” in nome di una delle virtù cristiane (*ivi*, 45):

Poiché, sopresse nel secolo passato le corporazioni di arti e mestieri, senza nulla sostituire in loro vece, nel tempo stesso che le istituzioni e le leggi venivano allontanandosi dallo spirito cristiano, avvenne che poco a poco gli operai rimanessero soli e indifesi in balda della cupidigia dei padroni e di una sfrenata concorrenza (2).

Guai a chi è solo; se cade non ha una mano che lo sollevi (33). E altrove: il fratello aiutato dal fratello è simile a una città fortificata (34). L’istinto di questa naturale inclinazione lo muove, come alla società civile, così ad altre particolari società, piccole certamente e non perfette, ma pur società vere. Fra queste e quella corre grandissima differenza per la diversità dei loro fini prossimi. Il fine della società civile è universale, perché è quello che riguarda il bene comune, a cui tutti e singoli i cittadini hanno diritto nella debita proporzione. Perciò è chiamata pubblica; per essa gli uomini si mettono in mutua comunicazione al fine di formare uno Stato (35).

Gli operai cristiani la sceglieranno bene, se uniti in associazione, e saggiamente diretti, seguiranno quella medesima strada che con tanto vantaggio di loro stessi e della società, tennero i loro antenati. [...] Affranti nel corpo e nello spirito, molti di loro vorrebbero scuotere il giogo di sì abietta servitù; ma non osano per rispetto umano o per timore della miseria. Ora a tutti costoro potrebbero recare grande giovamento le associazioni cattoliche, se agevolando ad essi il cammino, li inviteranno, esitanti, al loro seno, e rinsaviti, porgeranno loro patrocinio e soccorso (44).

Ecco, venerabili fratelli, da chi e in che modo si debba concorrere alla soluzione di sì arduo problema. Ciascuno faccia la parte che gli spetta e non indugi, perché il ritardo potrebbe rendere più difficile la cura di un male già tanto grave. I governi vi si adoperino con buone leggi e saggi provvedimenti; i capitalisti e padroni abbiano sempre presenti i loro doveri; i proletari, che vi sono direttamente interessati, facciano, nei limiti del giusto, quanto possono; e poiché, come abbiamo detto da principio, il vero e radicale rimedio non può venire che dalla religione, si persuadano tutti quanti della necessità di tornare alla vita cristiana, senza la quale gli stessi argomenti stimati più efficaci, si dimostreranno scarsi al bisogno. Quanto alla Chiesa, essa non lascerà mancare mai e in nessun modo l’opera sua, la quale tornerà tanto più efficace quanto più sarà libera, e di questo devono persuadersi specialmente coloro che hanno il dovere di provvedere al bene dei popoli. Vi pongano tutta la forza dell’animo e la generosità dello zelo i ministri del santuario; e guidati dall’autorità e dall’esempio vostro, venerabili fratelli, non si stanchino di inculcare a tutte le classi della società le massime del Vangelo[...] (45).

Gli effetti del documento papale furono vistosi: la rete organizzativa cattolica andò estendendosi in maniera capillare in tutta l’Italia Settentrionale (2.092 comitati

parrocchiali, contro 1536 nell'Italia centrale e 206 nel meridione). In particolar modo in Veneto, lavorando a stretto contatto con la società civile, diedero vita ad un grande numero di strutture a sfondo culturale, economico e sociale: nel 1897 l'Opera dei Congressi controllava 588 casse rurali, 668 società operaie, 708 sezioni di giovani. Piano piano si formarono iniziative di forte impegno sociale come le "leghe bianche" di Guido Miglioli, primi embrioni del movimento sindacale di ispirazione cattolica¹⁶.

Dal punto di vista culturale, le stesse esigenze manifestate dall'enciclica leonina, di una maggiore comprensione del mondo moderno¹⁷, sembrarono confermare le tendenze di alcuni gruppi cattolici, che sostenevano una prudente applicazione delle categorie scientifiche (per esempio dell'evoluzionismo) al complesso dei dogmi religiosi. Si trattò del movimento "modernista" (Alfred Loisy in Francia e Ernesto Bonaiuti in Italia), che se fu piuttosto tollerato durante il pontificato di Leone XIII, fu invece duramente condannato da Pio X (1903-1914), come " sintesi di tutte le eresie" (*Enciclica Pascendi Dominici gregis*, 1908)¹⁸.

1.3.3. *L'Enciclica Caritas in Veritate*, 2009, Benedetto XVI

L'Enciclica di Papa Benedetto XIV è la più ampia fra le encicliche sociali nella storia della Dottrina Sociale della Chiesa e non è di facile lettura data la complessità dell'intrecciarsi fra le varie tematiche affrontate dal Pontefice. Cercheremo di fare una sintesi evidenziandone i punti cruciali. Esso rappresenta la conclusione di due documenti precedenti firmati dallo stesso Papa: la *Deus Caritas Est* (2005) e la *Spe Salvi* (2007). Trittico incentrato sulla categoria amore-carità in cui le prime due offrono il fondamento teologico alla terza, che in teoria andrebbe letta anche alla luce delle due precedenti (Campanini 2009, 11). Nè la prima nè la seconda enciclica mettono specificatamente a fuoco le vie

¹⁶ De Rosa G., *Storia contemporanea*, Minerva Italica, Roma, 1982, p.176-180.

¹⁷ Per una chiara definizione degli aspetti della modernità mi permetto di rimandare a Martinelli A., *La modernizzazione*, Edizioni LaTerza, 1998, pp.3-71; pp.139-144.

¹⁸ Gavino Olivieri F., *Storia Contemporanea. Dal Congresso di Vienna ai giorni nostri.*, Nuove Edizioni del Giglio, Genova, 2000, p. 154.

dell'impegno dei cristiani nella storia, ma ne indicano le grandi coordinate: da un lato il richiamo del dovere dell'amore verso il prossimo; dall'altro una visione della speranza cristiana intesa come consapevole assunzione di responsabilità verso gli uomini e verso la storia (*Spe Salvi*, 28). Con la *Caritas in veritatis* si focalizza invece su come dare forma e sostanza al servizio verso il prossimo data la configurazione politico-sociale attuale. Il nucleo essenziale dell'enciclica fa riferimento quindi ai problemi della globalizzazione, dello sviluppo, delle potenzialità e dei limiti del mercato, del rapporto fra l'uomo e l'ambiente interpretati attraverso la generale chiave di lettura della questione antropologica: qual'è il significato dell'uomo, il suo destino nella storia? Parlare di questione sociale in questo documento significa affrontare la questione antropologica attraverso un profondo appello all'umanità intera: una società, a giudizio del Pontefice non può essere realmente giusta, se si affida al bilanciamento dei diritti e dei doveri e non lascia spazio anche al dono (Campanini 2009, 28). È attraverso il recupero umano della dimensione della gratuità dell'agire che la comunità degli uomini potrà diventare realmente fraterna. La centralità della persona è uno dei cardini che ha attraversato le encicliche sociali fin dalla *Rerum Novarum* di Leone XIII, ma con questa si va ben oltre: l'appello a una visione più ampia e inclusiva dei valori della gratuità, della solidarietà e della fraternità posti al centro anche dell'attività economica sposta gli orizzonti verso una considerazione pienamente umano dello sviluppo della società. «Lo sviluppo non sarà mai garantito compiutamente da forze in qualche misura automatiche e impersonali, siano esse quelle del mercato o quelle della politica internazionale. Lo sviluppo è impossibile senza uomini retti, senza operatori economici e uomini politici che vivano fortemente nelle loro coscienze l'appello del bene comune» (*Caritas in Veritatis*, 71).

1.3.4. I principi della Dottrina Sociale e il disegno di società che essi implicano

Abbiamo visto che il principio di sussidiarietà, implicito nel principio di solidarietà e strettamente collegato ad esso, tutela la libertà e l'autonomia dei

singoli sociali e delle società intermedie, regolando le modalità secondo le quali la società maggiore è chiamata ad aiutarli e ad integrarli senza sostituirsi ad essi affinché possano realizzarsi in pienezza, specie tramite autopromozione (Toso 2002). Nel concreto, secondo il principio di sussidiarietà (Toso 2006; Dizionario della Dottrina Sociale della Chiesa): i) si vuole favorire l'iniziativa e le responsabilità delle singole persone e dei gruppi sociali; ii) si nega che la comunità superiore possa impedire alle comunità inferiori di perseguire i loro fini legittimi; iii) si impone alla comunità superiore, quella politica, di aiutare positivamente le singole persone e le società intermedie; iv) si afferma il dovere di supplire le società inferiori in ciò che per motivi di improbabilità o impossibilità contingente non possono compiere; v) si impone anche di integrare le persone e le società minori, in ciò che queste, per impossibilità intrinseca sono sproporzionate.

Si suggerisce un'immagine di società che è necessaria alla persona, in quanto la rende costitutivamente più persona, e ciò significa che consente alle capacità costitutive dell'uomo (influenzabili dalla società, ma incontrollabili da essa) di attuarsi e svilupparsi grazie al principio di sussidiarietà, che è una esplicitazione del principio di solidarietà (Toso 2006). Infatti, se il principio di solidarietà afferma che le varie società al servizio delle persone e dei vari gruppi sociali, il principio di sussidiarietà ci dice il come deve essere dato e gestito questo aiuto.

Esso si concretizza attraverso la valorizzazione delle capacità di auto-organizzazione e autopromozione delle persone e delle società, certamente non comprimendo, annullando o sostituendosi ad esse nell'espressione della loro autonomia e libertà d'iniziativa. Il fondamento del principio di sussidiarietà si basa sostanzialmente sull'autonomia individuale della persona umana rispetto alla grande società e sull'autonomia delle piccole società rispetto alle macrosocietà: difende il diritto all'autonomia delle persone e delle società minori, perché realizzino autonomamente il loro fine specifico autogovernandosi. Si può parlare allora del principio di sussidiarietà come un principio di ordine sociale perché c'è una apertura delle società minori tra di loro e verso la società superiore per riceverne aiuto: la persona e le società minori non sono totalmente autosufficienti, ma sono intrinsecamente indigenti e relazionali (Toso 2006). Quali implicazioni ha la visione del principio di sussidiarietà nel contesto della crisi del welfare state? Il peso di questo principio etico-sociale, attraverso cui le sfere sociali

devono relazionarsi sostanzialmente su basi paritarie e reciprocitarie, è notevole: spinge lo Stato a strutturarsi in una Welfare Society, cioè in un welfare maggiormente pensato, programmato ed espresso dalla società civile in sinergia con le istituzioni pubbliche e lo Stato, cui spetta sempre un compito di regolazione, garanzia e integrazione. Si comincia a pensare che né lo Stato né il Mercato né la Società da soli, pensati insomma separatamente, possano rispondere in modo soddisfacente ai bisogni umani dell'uomo e della società. Viene spinta la riflessione sulla valorizzazione dell'opera dei soggetti sociali più vicini alle persone affinché venga riconosciuta la titolarità delle competenze delle famiglie e degli altri enti sociali nel dare risposta alle persone e alle formazioni sociali di cui fanno parte. La cecità dello Stato del benessere è stata di tipo antropologico: la persona e le formazioni sociali intermedie non sono stati più soggetti e fini degli interventi dello Stato e delle sue istituzioni della solidarietà, ma oggetti di tali interventi. 'Cosificati' e privati della loro dimensione sociale sono diventati sottosistemi a sé stanti, incapaci di comunicare con le altre sfere sociali. Secondo questa prospettiva sarebbe cambiato radicalmente il modo di essere di gran parte dei servizi perché i gruppi sociali da utenti passivi diventerebbero, se ben guidati, protagonisti nella soluzione di problemi sociali. In quest'ottica l'apporto della Dottrina Sociale della Chiesa si concentra nella promozione della famiglia sulla base di un personalismo comunitario e relazionale¹⁹. La famiglia viene vista come una comunità di vista a servizio dei propri componenti e della società, che può produrre relazioni promozionali delle persone e della società, dare un valido apporto alla realizzazione di un sistema integrato di servizi sociali, associandosi in maniera solidale ad altre famiglie e supportate dalle politiche pubbliche, che si dovrebbero curare non solo delle loro dimensioni materiali ed economiche, ma anche del loro ben-essere relazionale e morale. È nella famiglia che ci si personalizza e ci si socializza in modo unico e irripetibile, viene definita come la più importante risorsa della comunità civile e politica. Essa è *seminarium civitatis et rei publicae* perché essa è luogo dove attraverso l'esperienza positiva dell'amore paterno, materno e fraterno, si acquisiscono stima, responsabilità nonché amicizia nei confronti dell'altro, tutti presupposti morali che sostanziano

¹⁹ Per una visione sintetica dell'insegnamento sociale della Chiesa sulla famiglia si rimanda a Toso M., *Famiglia, lavoro e società nell'insegnamento sociale della Chiesa*, LAS, Roma, 1994.

la società (Toso, 2002, 28). «Il compito sociale della famiglia - si legge nella *Familiaris Consortio* - non può certo fermarsi all'opera procreativa ed educativa, anche se trova in essa la sua prima e fondamentale forma di espressione. Le famiglie, sia singole che associate, possono e devono dedicarsi a molteplici ore di servizio sociale, specialmente a vantaggio dei poveri, e comunque di tutte quelle persone e situazioni che l'organizzazione previdenziale ed assistenziale delle pubbliche autorità non riesce a raggiungere»²⁰. Non è allora un caso se, soprattutto in questi ultimi tempi, sulla scia dell'influenza della Dottrina Sociale e delle necessità della società, le famiglie prendono maggiore coscienza della loro naturale e peculiare vocazione al servizio delle persone, promotrici di reti di nuove solidarietà. La famiglia secondo i Padri della Chiesa, è anche soggetto politico. Le famiglie non devono quindi considerarsi più solo oggetto di politiche familiari, ma anche soggetto di quest'ultime divenendone promotrici. In merito Giovanni Paolo II scrisse «Il compito sociale delle famiglie è chiamato ad esprimersi anche in forma di intervento politico: le famiglie cioè devono per prime adoperarsi affinché le leggi e le istituzioni dello Stato non solo non offendano, ma sostengano e difendano positivamente i diritti e i doveri della famiglia. In tal senso le famiglie devono crescere nella coscienza di essere 'protagoniste' della cosiddetta 'politica familiare' ed assumersi la responsabilità di trasformare la società: diversamente le famiglie saranno le prime vittime di quei mali, che si sono limitate ad osservare con indifferenza»²¹.

²⁰ FC 99

²¹ FC 44.

1.4. Uno sguardo giuridico al principio di sussidiarietà: dall'America all'Italia passando per l'Unione Europea

1.4.1. Uno sguardo all'America: il X emendamento

«Quando arrivavano le navi dall'Europa e poi procedeva verso l'interno fermandosi nel mezzo del nulla, non è che potevano aspettare il poliziotto o l'insegnante mandati da Washington. E quindi per loro era normale che i beni comuni e l'interesse pubblico fossero qualcosa di cui tutti si occupavano. Se non lo facevano loro, chi lo faceva al posto loro? Lo sceriffo non era un funzionario pubblico, ma veniva pagato dalla comunità per difendere la comunità. La maestra era pagata dai genitori dei bambini a cui insegnava e non era una dipendente del ministero della pubblica istruzione. Quindi la nascita degli Stati Uniti è molto rivelatrice del fatto che l'interesse pubblico non è necessariamente l'interesse dello Stato. In Africa e in America Latina questo modello di autogoverno dal basso è molto più comprensibile di quanto non lo sia per noi europei. Noi, per troppo tempo, siamo stati abituati a pensare che c'è qualcuno sopra di noi che decide al posto nostro».

(Gregorio Arena, intervento fiorentino, aprile 2009)

Il 17 settembre 1787 la Costituzione degli Stati Uniti d'America entra in vigore. Redatto nel congresso di Philadelphia, stabilisce un rapporto di elezione diretta tra cittadini e governo centrale, e di sovranità diretta del secondo sui primi nell'ambito di determinate competenze (finanze, politica estera, guerra), mantenendo sempre la garanzia di ampie autonomie ai singoli stati. E non poteva essere altrimenti vista l'immensità dei territori che caratterizza gli Stati Uniti: il decentramento non poteva che essere un valore fondante. Gli organi principali del governo centrale vennero fissati nel Congresso (costituito dalla Camera, eletta a suffragio universale maschile e con sistema proporzionale, e dal Senato, composto da due senatori per ogni stato), nel presidente, eletto ogni quattro anni con un sistema indiretto e dotato di forti poteri esecutivi, e nella Corte Suprema, garante dell'unione federale. Ciò che a noi interessa mettere in luce è che fin dalla carta costituzionale, troviamo elementi di sussidiarietà anche guardando oltreoceano.

La sussidiarietà in America è presente nel X emendamento della Costituzione, il quale afferma:

«I poteri non demandati dalla Costituzione agli Stati Uniti, o da essa non vietati agli Stati, sono riservati ai rispettivi Stati, o al popolo».

Tale emendamento che fa parte della *Bill of Rights* - ratificata il 15 dicembre 1791 i cui valori devono essere rispettati dal resto delle norme della Costituzione - conferma il principio del federalismo attraverso cui governare gli Stati Uniti, il rispetto assoluto della volontà del popolo e la tutela dell'autonomia di ogni singolo stato. E' nella carta costituzionale e in questo emendamento quindi che troviamo le radici dello spirito americano di impegno civico per il bene comune, che molto affascinò Tocqueville e che lo spinse a scrivere "Democrazia in America". Una delle più celebri annotazioni di Tocqueville dichiara infatti tutto il suo stupore nell'osservare la stretta connessione dei cittadini con i propri vicini, di azioni realizzate insieme per la propria comunità impregnate di una tangibilità così concreta tanto da mettere in luce l'importanza dell' 'interazione civica' capace di creare 'incessante agitazione' nella gestione degli affari della comunità in cui volontariamente i cittadini partecipavano. Attraversando gli anni Trenta e Quaranta con il governo Roosevelt e i *Civilian Conservation Corps*²², gli anni Sessanta con il presidente John F. Kennedy e il suo programma basato sulla creazione di corpi di cittadini dedicati al 'servizio nazionale domestico' come i *Volunteers in Service to America* arriviamo ai giorni nostri in cui vediamo come il coinvolgimento diretto dei cittadini nella cura dell'interesse generale sia sempre stato presente anche negli ultimi governi Bush, Clinton e l'attuale, quello di Barack Obama (Iaione 2008). Con la presidenza Bush venne approvato il *Community Service Act* nel 1990 e venne creata la *Commission on National and Community Service*, una nuova agenzia federale indipendente che aveva il compito di supportare il servizio nazionale attraverso programmi di service-learning per giovani in età scolastica, i programmi di servizio civile per studenti universitari, l'istituzione degli *Youth Corps* e l'individuazione di demonstration project (probabilmente buone prassi in materia) per il *National Service*. Ma è con il governo Clinton che il National Service rientra nel dibattito dell'agenda politica tanto che nacque la *Corporation for National and Community Service*, un ente

²² Un movimento istituzionalizzato di servizio alla comunità.

governativo filantropico che ha il compito di attuare la programmazione del servizio civile o nazionale e lo scopo di offrire a tutti gli americani il più ampio *range* di opportunità per prestare servizio alla propria comunità e tra l'altro di permettere ai giovani, di guadagnare quanto necessario per accedere al college. E' interessante sottolineare che un'indagine del 2002 ha dimostrato che in sei Stati americani sono state promosse legislative dirette a finanziare i programmi di service-learning sopracitati, come strumento per incrementare il profitto scolastico (Iaione 2008). Lo Stato del Maryland ha stabilito ad esempio un programma di 75 ore di volontariato o di service-learning ai fini del conseguimento del diploma, tanto che i programmi di service-learning sono stati definiti come "un laboratorio per la cittadinanza" : l'incoraggiamento al processo di familiarizzazione e partecipazione alla vita della comunità è l'elemento indispensabile di formazione di ogni singolo individuo americano. Per completare queste sintetica overview non possiamo non guardare all'attuale governo Obama. Già dalle elezioni presidenziali del 2008, il candidato democratico ha rimesso in primo piano il coinvolgimento dei cittadini nella cura dei beni comuni²³. Secondo Obama la cura dei beni comuni è *transformative* perchè aiuta e produce effetti positivi sia sulle persone che si mettono a servizio della collettività, sia sulle comunità che ne beneficiano²⁴. Quello che Obama compie durante la campagna elettorale è quindi una forte chiamata all'attivismo civico cui tutti i cittadini americani dovrebbero rispondere e che ha le sue radici, se vogliamo, nella celebre 'idea kennedyiana' "And so, my fellow Americans, ask not what your country can do for you; ask what you can do for your country". Con il patto sull'*Universal and Voluntary Citizen Service*²⁵, Obama incoraggia gli americani a prendersi cura dei beni comuni attraverso tre punti fondamentali: i) incoraggiando il servizio civile per affrontare le maggiori sfide contemporanee quali il cambiamento climatico e l'estensione della copertura dei servizi sanitari e scolastici; ii) integrando il service-learning (l'educazione all'attivismo civico) nelle scuole e nelle università in modo da far sì che gli studenti alla fine del loro percorso di formazione abbiano

²³ www.time.com/time/nation/article/0,8599,1840387,00.html;
www.time.com/time/specials/2007/article/0,28804,1657256_1657317_1657570,00.html) in Iaione C., *Uno sguardo oltreoceano. La sussidiarietà in America*, 2008, www.labsus.org.

²⁴ www.labsus.org/index.php?option=com_content&task=view&id=1131&Itemid=41

²⁵ www.labsus.org/index.php?option=com_content&task=view&id=1440&Itemid=29

svolto almeno 17 settimane di servizi per la comunità; iii) aumentando la capacità delle organizzazioni no profit di innovare e aprire i programmi di successo al resto del paese in modo da fungere da catalizzatori per l'innovazione sociale²⁶. I cenni storici fatti brevemente fino a qui ci sono serviti per trovare la linea rossa che ha accomunato una nazione intera nella cura dei beni comuni come previsto dal X emendamento della Costituzione Americana.

1.4.2. Uno sguardo all'Europa

L'Unione Europea, a partire dal Trattato di Maastricht, riconosce il principio di sussidiarietà (Art. 3 B: *“La Comunità agisce nei limiti delle competenze che le sono conferite e degli obiettivi che le sono assegnati dal presente trattato. Nei settori che non sono di sua esclusiva competenza la Comunità interviene, secondo il principio della sussidiarietà, soltanto se e nella misura in cui gli obiettivi dell'azione prevista non possono essere sufficientemente realizzati dagli Stati membri e possono dunque, a motivo delle dimensioni o degli effetti dell'azione in questione, essere realizzati meglio a livello comunitario”*); mentre in Italia è stato costituzionalizzato più tardi con la riforma del Titolo V della Costituzione (articoli 117-118-119-120). L'ordinamento comunitario ha quindi codificato, prima di quello interno, il principio di sussidiarietà²⁷; l'art. 3 B del Trattato di Maastricht (ora art. 5 del Trattato che istituisce la Comunità europea) prevede infatti, al secondo comma, che *“Nei settori che non sono di sua esclusiva competenza la Comunità interviene, secondo il principio della sussidiarietà, soltanto se e nella misura in cui gli obiettivi dell'azione prevista non possono essere sufficientemente realizzati dagli Stati membri e possono dunque, a motivo delle dimensioni o degli effetti dell'azione in questione, essere realizzati meglio a livello comunitario.”*. Nonostante tale rappresentazione del principio di

²⁶ Non è questa la sede per l'analisi di ogni azione svolta dal Presidente Obama nè valutare gli esiti delle azioni del programma elettorale e di quello svolto finora. Per un concreto aggiornamento sulle iniziative sussidiarie del governo Obama si rimanda a <http://my.barackobama.com> e <http://my.barackobama.com/>.

²⁷ La sussidiarietà entrò nell'agenda politica europea già negli anni 70, fu poi espressamente richiamata dall'Atto Unico Europeo e riconosciuta come principio implicitamente insito nell'ordinamento comunitario anche prima della sua formulazione nel Trattato di Maastricht.

sussidiarietà non possa fungere da chiave interpretativa dello stesso principio così come inserito nella nostra Carta Costituzionale, in quanto la “sussidiarietà italiana” è un principio da leggersi e da cogliersi nella Costituzione italiana e in sintonia con i suoi principi (del resto, l’articolo riportato non presenta una definizione universale bensì una declinazione specifica, concreta e storica del principio²⁸), tuttavia la sua rilevanza, fosse solo per il grande interesse politico e scientifico che ha destato in merito al principio stesso, è tale da non poter evitare qualche considerazione in merito allo stesso. Dunque, la norma riportata si inserisce nel sistema di riparto delle competenze tra Stati e Comunità e, dopo aver enunciato al primo comma il principio di attribuzione²⁹, invoca l’azione della Comunità in base al principio di sussidiarietà nell’ambito di quelle che sono definite come competenze condivise o ripartite e la prospetta come eccezione rispetto alla regola in base alla quale tali competenze spettano ai singoli Stati³⁰. Per l’effettiva operatività si rende infatti necessario il superamento di altre due prove, prove volte a valutare la necessità dell’intervento stesso: la cd. “prova dell’efficacia comparata”, ovvero l’intervento degli Stati deve apparire insufficiente rispetto alla realizzazione degli obiettivi, nonché la cd. “prova del valore aggiunto”, ovvero l’azione della Comunità deve prospettarsi migliore, più

²⁸ Razzano G, *La sussidiarietà fra programma e realtà*, Relazione al seminario di Labsus (Laboratorio per la sussidiarietà), su “Sussidiarietà orizzontale e Regioni”, svoltosi a Roma il 2 dicembre 2005, presso la sede di Astrid (www.astrid-online.it/Sussidiari/Studi-e-ri/Razzano-s.o.-fra-programma-e-realt-.pdf)

²⁹ Non si entra nel merito delle difficoltà connesse a tale principio, difficoltà espresse soprattutto dalle tecniche adottate per la determinazione delle specifiche attribuzioni le quali privilegiano criteri, anche concorrenti tra loro, di carattere sia obiettivistico che finalistico, cui si deve aggiungere la tendenza espansiva delle competenze comunitarie dovuta all’interpretazione evolutiva e integrativa proposta dalla Corte di Giustizia. Cfr. G. GUZZETTA e F. S. MARINI, *Diritto pubblico italiano e europeo*, Torino, 2006. Sul punto, in un’analisi finalizzata all’individuazione dell’ambito di operatività del principio di sussidiarietà, P. VIPIANA, *Il principio*, cit., pp. 50-55, che non esclude il principio in esame possa esercitare una certa influenza anche nei settori di competenza esclusiva della Comunità, riconoscendo che “la Comunità può decentrare agli Stati delle azioni meglio effettuabili da parte di questi ultimi in quanto connesse a specificità nazionali o locali”. In altri termini, in tali materie si riconosce alla sussidiarietà la qualifica di criterio per l’attribuzione di funzioni attuative agli Stati, mentre nelle materie concorrenti la sussidiarietà agisce come criterio per la determinazione delle ipotesi in cui la Comunità stessa possa intervenire in luogo degli Stati.

³⁰ Così riprendendo la comunicazione della Commissione europea sul principio di sussidiarietà del 27 ottobre 1992. In altri termini, elemento della sussidiarietà comunitaria è una presunzione generale di competenza a favore degli Stati per contrastare la tendenza espansiva dell’intervento comunitario e quindi per difendere le prerogative nazionali: tale risulta essere il motivo contingente dell’inserimento del principio di sussidiarietà. L. FRANZESE, *Ordine economico e ordinamento giuridico. La sussidiarietà delle istituzioni*, Padova, 2004, pp. 90-91.

idonea rispetto alle dimensioni degli interessi coinvolti o in relazione agli effetti da conseguire. Così, la sussidiarietà, seppur declinata in chiave restrittiva dell'intervento comunitario, risulta uno strumento per collegare l'individuazione e l'applicazione delle competenze non a una predefinita titolarità del potere, bensì alla ricerca dell'efficacia, dell'adeguatezza del risultato. In altri termini, la sussidiarietà opera come meccanismo regolatore dell'esercizio di competenze, meccanismo dotato di una intrinseca dinamicità e flessibilità, che consentono di restringere o ampliare l'azione della Comunità a seconda di come richiedono le diverse circostanze, e fatta comunque salva una tendenziale preferenza per l'azione statale³¹. Così la sussidiarietà comunitaria implementa i due aspetti, negativo e positivo, che si sono visti essere elementi essenziali del nocciolo originario del principio. L'aspetto negativo, ovvero la non ingerenza imposta alla Comunità quando gli Stati sono in grado di realizzare da soli certi obiettivi, tutela le sovranità statali; l'aspetto positivo chiama in causa l'azione comunitaria in caso di necessità e insufficienza degli Stati e quindi gioca a sfavore delle sovranità statali. Si nota poi che il principio di sussidiarietà, così come declinato dall'articolo riportato, richiama direttamente quello di proporzionalità³², ed entrambi, integrandosi reciprocamente³³, concorrono a definire anche il *quomodo* dell'azione comunitaria. La sussidiarietà non vale quindi solo come criterio per individuare a quale livello vada svolta una certa competenza ma rileva anche sotto il profilo della determinazione delle modalità di esercizio, delineando l'ampiezza dell'azione comunitaria e gli spazi che residuano agli Stati. In altri termini, si estende l'ambito applicativo del principio di sussidiarietà: esso rileva non solo a livello costituzionale (o legislativo) ma anche come principio di diritto

³¹ Preferenza che si esplica anche in termini procedurali e imponendo un obbligo di motivazione in capo alla Comunità per giustificare il suo intervento.

³² La sussidiarietà è stata anche qualificata come un elemento costitutivo del principio di proporzionalità insieme all'adeguatezza e alla necessità. Si veda Rinella, *ivi*, 26.

³³ Nel Trattato di Maastricht il principio di proporzionalità viene enunciato al terzo comma dell'art. 3B, in base al quale "*L'azione della Comunità non va al di là di quanto necessario per il raggiungimento degli obiettivi del presente trattato*" nonché si ritrova incorporato anche nel secondo comma quando si prescrive che la Comunità deve intervenire *nella misura in cui* gli obiettivi non possano essere sufficientemente raggiunti dagli Stati membri.

amministrativo, in quanto si propone di prescrivere le modalità con cui una determinata funzione debba essere esercitata³⁴.

La connessione tra i due principi rileva quindi quando ci si interroga sulla messa in opera da parte delle istituzioni comunitarie della sussidiarietà ed è stata oggetto di un Allegato del Trattato di Amsterdam, rubricato appunto “*Protocollo sull’applicazione dei principi di sussidiarietà e proporzionalità*”. In tale documento si disciplina la procedimentalizzazione dell’azione comunitaria, ovvero si statuisce una definizione precisa del procedimento che porta alla formazione delle decisioni comunitarie in applicazione del principio di sussidiarietà, prestando particolare attenzione alle procedure di consultazione, informazione e coordinamento, nonché si prefigura una disciplina più puntuale dei criteri attraverso cui procedere all’emanazione dell’atto stesso³⁵.

Notando, per inciso, che l’importanza di tale documento è tale da potersi cogliere anche in connessione alla disputa in merito alla giustiziabilità del principio di sussidiarietà (in quanto la procedimentalizzazione permette di rispondere positivamente al sotteso interrogativo in merito alla natura giuridica, e valevole di custodia rimediale, aprendo spazi per un sindacato non solo su vizi formali ma anche su vizi sostanziali), il principio di sussidiarietà, come declinato dall’articolo riportato e dal connesso Protocollo, rischia di apparire una mera applicazione dei criteri di efficacia ed efficienza³⁶. Ma la sussidiarietà comunitaria non si esaurisce solo in tale formulazione, non è solo un dispositivo di tipo dinamico ed attuativo che disciplina la concorrenza nell’esercizio di diverse competenze³⁷. Infatti, lo stesso Trattato di Maastricht all’art. A del Titolo I, dedicato alle disposizioni comuni all’Unione e alla Comunità (ora art. 1, comma 2 del Trattato sull’Unione europea), stabilisce che “*Il presente trattato segna una*

³⁴ Massa P., *Il principio di sussidiarietà. Profili storici e costituzionali*, Napoli, 2003 (Università di Torino. Memorie del dipartimento di scienze giuridiche),

³⁵ Vanoni L.P., *Fra Stato e Unione europea: il principio di sussidiarietà sotto esame della Corte Costituzionale e della Corte di Giustizia*, in *Rivista italiana di diritto pubblico comunitario* 6/2004, p. 1470; D’Atena A., *Costituzione*, cit., pp. 22-23, ove si analizzano le previsioni imposte per le diverse fasi del procedimento.

³⁶ Rischio evidenziato da Pizzetti F., *Il principio di sussidiarietà tra retorica e realtà*, in *Non Profit* 2001, pp. 267-295.

³⁷ Questa comunque risulta essere essenzialmente l’applicazione che si è data e si dà del principio di sussidiarietà. Bilancia P., *Il carattere bifronte del principio di sussidiarietà*, in De Marco E. (a cura di) *Problemi attuali della sussidiarietà*, Milano, 2003, pp. 73-89.

nuova tappa nel processo di creazione di un'unione sempre più stretta tra i popoli dell'Europa, in cui le decisioni siano prese nel modo più trasparente possibile ed il più vicino possibile ai cittadini.”. E, come precisa il Preambolo dello stesso Trattato, il modello che prescrive la vicinanza ai cittadini è conforme al principio di sussidiarietà. La sussidiarietà non assume quindi solo le vesti di norma regolatrice dell'esercizio di competenze, ma assurge a principio fondante lo scopo dello stesso ordinamento europeo, principio che sancisce la centralità del cittadino: esso, quindi, non è solo principio di buona amministrazione (Pizzetti 2001, 268-270). La *prossimità ai cittadini*, infatti, può essere colta non tanto e non solo in una dimensione spaziale o efficientistica e puramente soddisfattoria (Pizzetti 2001, 278), bensì implica porre al centro i cittadini, significa che “la decisione deve essere presa secondo le modalità e con i contenuti più idonei a rispettare la loro libertà e a garantire la loro piena capacità di autodeterminazione e realizzazione”. Questo nella convinzione che il principio di sussidiarietà “ha significato se lo si lega al diritto dei cittadini a che l'azione pubblica abbia il proprio perno ed il proprio orizzonte nell'attenzione alle domande, alle esigenze, alle necessità e alle scelte che i cittadini stessi, nell'esercizio della loro libertà e nell'estrinsicazione della loro personalità, richiedono di soddisfare” (Pizzetti 2001, 279).

1.4.3. L'evoluzione legislativa italiana del principio. Dalla legge 52 del 1997 alla revisione del Titolo V della Costituzione: l'articolo 118, comma 4

«Principio ambiguo, con almeno trenta diversi significati, programma, formula magica, alibi, epitome della confusione, foglia di fico: così è stata giudicata l'idea della sussidiarietà. Ciò non ha impedito che su di essa si esercitasse una riflessione ricchissima». (S.Cassese) ³⁸

Il principio di sussidiarietà è una norma sociale e giuridica in base alla quale le decisioni, i compiti e le funzioni vengono attribuite al livello più vicino possibile al cittadino. Tale principio può riguardare sia il rapporto fra lo Stato e gli Enti decentrati nel territorio (sussidiarietà verticale) sia il rapporto fra i istituzioni pubbliche e società civile (sussidiarietà orizzontale). Noi faremo essenzialmente riferimento alla seconda³⁹. E' una norma giuridica⁴⁰ in quanto è un principio costituzionale affermato nell'art.118 del Titolo V della Costituzione e in quanto è un fattore di riforma dell'amministrazione stessa. Cambiando il *setting* dei rapporti fra cittadini e amministrazioni, cambia anche il modo di operare di queste ultime. Ma andiamo con ordine. La costituzionalizzazione del principio è concretizzata nel 4° comma dell' articolo sopracitato e che recita: "*Stato, Regioni, Province, Città metropolitane e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale*

³⁸ Sabino Cassese, *L'Aquila e le mosche. Principio di sussidiarietà e diritti amministrativi nell'area europea*, in AA.VV., *Sussidiarietà e Pubbliche Amministrazioni*, Atti del Convegno per il 40° della Scuola di Specializzazione in Diritto Amministrativo e Scienza dell'Amministrazione (Bologna, 1995) a cura di F. Roversi Monaco, Rimini 1997.

³⁹ È interessante qui ricordare che un autore come Giuseppe U. Rescigno ipotizza che l'impostazione corretta del rapporto tra le due accezioni del principio di sussidiarietà sia "la priorità della dimensione orizzontale rispetto a quella verticale". Un'altra autrice come Alessandra Albanese sostiene invece che fra le due ci sia "un legame molto stretto, ma non già per coincidenza di contenuti, quanto per l'interrelazione delle rispettive modalità e sfere di applicazione e di realizzazione". Io mi atterrò alla posizione di Albanese in quanto non è in alcun modo possibile, trattando della sussidiarietà orizzontale, escludere o non considerare anche la dimensione verticale, che precede e spesso è il terreno di realizzazione della sussidiarietà orizzontale.

⁴⁰ È importante porre l'accento che è una norma giuridica precettiva e non programmatica, cioè è una norma direttamente applicabile senza l'ausilio di ulteriori normative di riferimento che dona diritti ai cittadini comportando un cambiamento della concezione dello Stato e del convivere civile (www.cittadinanzattiva.it).

sulla base del principio di sussidiarietà. Secondo questa prospettiva, in pratica, Stato, Regioni, Province, Città metropolitane e Comuni hanno un'altra e nuova modalità⁴¹ per reperire risorse necessarie allo svolgimento delle funzioni pubbliche: l'autonoma iniziativa dei cittadini. I passaggi che hanno portato a questa "enunciazione copernicana" sono stati lunghi e tortuosi. La Costituzione del 1948 non contiene riferimenti espliciti al principio⁴², ma è interessante sottolineare tre precedenti culturali: il *Codice Calmadoli* scritto da un gruppo di intellettuali cattolici fra il 1943 e il 1944, i quali sottolineano la necessità che l'Italia si doti di uno "Stato minimo", capace, in negativo, di "lasciare a tutte le forze e attività che compongono il mondo sociale, la libertà nella loro vita, cioè la possibilità di svolgersi secondo le leggi della propria natura", ed in positivo, "di mantenere la più esatta uguaglianza degli individui, delle famiglie e dei gruppi dinanzi alla legge"⁴³; la proposta dell'On. Dossetti nella Prima Sottocommissione dell'Assemblea Costituente nel 1946, che però non rientrò nella votazione a causa di un rinvio⁴⁴ e, in finale, l'intervento dell'On. Aldo Moro che nel suo intervento

⁴¹ La prima modalità è l'attuazione dell'art.119, co.2, Cost., che consiste nell'applicazione di "tributi ed entrate propri", grazie al quale traggono forzatamente dai cittadini le risorse finanziarie necessarie al loro funzionamento.

⁴² D'Arena A., *Il principio di sussidiarietà nella Costituzione italiana*, in «Rivista Italiana di Diritto Pubblico Comunitari», 1997, p. 605-606.

⁴³ L'intervento dello Stato è "diretto a rendere individui, famiglie e gruppi capaci di risolvere per proprio conto e con le proprie forze e nella propria autonomia i propri problemi, evitando che le organizzazioni all'uopo create siano volte a trattare e mantenere gli individui come incapaci di vivere con la propria volontà e sotto la propria responsabilità la propria vita" (par. 11). Lo Stato è "il modo con cui individui e forze sociali organizzano la loro vita ai fini di una convivenza tale da aiutare e potenziare la loro libera attività"; consegue come fondamentale "il dovere di individui, gruppi e forze sociali di essere parte attiva nella vita dello Stato e considerarla come interesse concreto ed immediato". E' imprescindibile il "diritto di tutti i cittadini e delle forze sociali a partecipare in forme giuridiche all'attività legislativa, amministrativa e giudiziaria dello Stato" (par. 13, 16). (Citazioni tratte da AA.VV., *I cattolici democratici e la Costituzione*, Bologna 1998).

⁴⁴ Nella proposta si legge: "La sottocommissione [...] ritiene che la sola impostazione veramente conforme alle esigenze storiche cui il nuovo statuto dell'Italia democratica deve soddisfare è quella che: a) riconosca la precedenza sostanziale della persona umana (nella completezza dei suoi valori e bisogni) rispetto allo Stato e la destinazione di questo al servizio di quella; b) riconosca ad un tempo la necessaria socialità di tutte le persone, le quali sono destinate a completarsi e a perfezionarsi a vicenda mediante una reciproca solidarietà economica e spirituale: anzitutto in varie comunità intermedie, disposte secondo una naturale gradualità (comunità famigliari, territoriali, professionali, religiose, etc.), e quindi, per tutto ciò in cui quelle comunità non bastino, nello Stato; c) che per ciò affermi l'esistenza sia dei diritti fondamentali delle persone, sia dei diritti delle comunità anteriormente ad ogni concessione da parte dello Stato" (Il testo è riportato in *La Costituzione della Repubblica nei lavori preparatori dell'Assemblea costituente*, vol. VI, Roma 1971, p. 323 ss., ed è richiamato in G. Lombardi e L. Antonini, *Principio di sussidiarietà e democrazia sostanziale: profili costituzionali della libertà di scelta*, in «Diritto e società», 2/2003).

in Assemblea, il 24 marzo del 1947, l'on. Aldo Moro afferma che l'uomo non è soltanto singolo, non è solo individuo, ma è società nelle sue varie forme, "società che non si esaurisce nello Stato". Tale concezione trova poi riscontro (e con ciò ci si ricollega al secondo profilo) anzitutto nella formulazione dell'art. 2 Cost., *"La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo, sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale"*. In ogni caso, al di là dell'art. 2, si possono trovare riscontri della sussidiarietà orizzontale via via nella disciplina dettata per le confessioni religiose diverse da quella cattolica (chiamate a regolare autonomamente la propria organizzazione: art. 8, Cost.), nelle norme che, in tema di servizi sociali, affermano la libertà d'intervento del soggetto privato, in materia di assistenza (art. 38), università (art. 33), scuola (art. 34), nella disciplina dettata per la famiglia come "società naturale fondata sul matrimonio" (art. 30). Riguardo poi alla Costituzione economica, a parte l'art. 39 che affida all'autonomia dei privati funzioni di regolazione nel campo di rapporti di lavoro, l'art. 43 è stato letto in un'ottica sussidiaria, osservando che, poiché le imprese o categorie di esse produttrici di servizi pubblici essenziali possono essere nazionalizzate o riservate per motivi di interesse pubblico, si presuppone che i vari servizi pubblici siano prodotti nell'ambito di un mercato ed ivi continuino ad essere prodotti, ove non intervenga o sopravvenga la riserva o la nazionalizzazione; dunque la norma ammette o consente l'intervento pubblico solo quando il mercato risulti inadeguato. Nella stessa ottica viene poi letto anche il parallelo art. 41 della Costituzione. Ma l'ambito principale in cui emerge la logica della sussidiarietà è quello dei rapporti tra gli enti territoriali. Il principio della promozione delle autonomie locali, di cui all'art. 5 Cost, in cui si deduce non solo una decisione di preferenza in favore delle autonomie, ma anche il proposito che le competenze originariamente godute dagli enti che ne sono dotati si configurino come un punto di partenza, essendo destinate ad ampliarsi, per effetto degli interventi del legislatore in attuazione del principio di promozione⁴⁵. Come vediamo non è problematico individuare nel dettato costituzionale sia un'ispirazione di fondo, sia

⁴⁵ D'Arena A., *Costituzione e principio di sussidiarietà*, in «Rivista Italiana di Diritto Costituzionale», n.1-aprile 2001, Il Mulino, Bologna, p. 25-26.

specifiche manifestazioni riconducibili alla logica originaria del principio di sussidiarietà, ma il successivo processo di attuazione costituzionale ha “sterilizzato” queste potenzialità. Per assistere alla ri-emersione del principio di sussidiarietà, dobbiamo aspettare la prima Legge Bassanini, ossia la Legge n.59 del 1997. Con questa legge si apre quella fase che viene definita “fase dell’apertura alla sussidiarietà orizzontale”⁴⁶.

Tale Legge dà una lettura *estensiva* del principio di sussidiarietà, che non limita ai rapporti tra i diversi livelli territoriali di governo, ma utilizza anche con riferimento alle relazioni tra gli enti territoriali e gli enti dotati di autonomia funzionale (si veda l’art. 1 comma 4, che esclude dal processo di riallocazione delle funzioni alle Regioni ed agli enti locali, dei “compiti esercitati localmente in regime di autonomia funzionale dalle camere di commercio, industria, artigianato, agricoltura e dalle Università degli studi”). Il legislatore italiano ha stabilito di ripartire i “compiti” e le “funzioni amministrative tra i diversi livelli di governo, attribuendo assoluta priorità al principio di sussidiarietà”⁴⁷. Ed è stato fatto, all’art. 4, comma 3, disponendo che i “compiti” e le “funzioni” amministrative, nel rispetto al principio di sussidiarietà, debbano per definizione essere attribuiti “*all’autorità territorialmente e funzionalmente più vicina ai cittadini*”. Così lo stesso articolo contiene delle aperture, seppur molto timide, in favore dell’utilizzazione del principio di sussidiarietà anche con riferimento ai rapporti tra lo Stato e la società civile; il tutto nella sua parte finale, dove si impone di “favorire l’assolvimento di funzioni di rilevanza sociale da parte di famiglie, associazioni, comunità”: aprendo, così, alla sussidiarietà orizzontale⁴⁸. La rilevanza della sussidiarietà nel rapporto Stato (Governo) - società civile (governati) appare più in ombra rispetto alla sua valenza come criterio regolatore dei rapporti tra livelli istituzionali di intervento. Ma si intravede l’obiettivo quello di realizzare “non solo la maggior prossimità o vicinanza dell’amministrazione ai cittadini, ma anche, ove possibile, l’immedesimarsi dell’amministrazione nelle formazioni sociali, attraverso cui si esprime l’organizzazione della società

⁴⁶ Espressione utilizzata da D’Atena A, *ivi*, 28.

⁴⁷ Cassese S., *Dizionario di Diritto Pubblico*, voce “Sussidiarietà”, Milano 2006.

⁴⁸ D’Atena A., *Costituzione*, *cit.*, p. 28. Si veda anche G. Pastori, *La sussidiarietà “orizzontale” alla prova dei fatti nelle recenti riforme legislative*, in Rinella-Coen-Scarciglia (a cura di), *Sussidiarietà e ordinamenti costituzionali*, Padova 1999.

stessa”⁴⁹. Nella successiva Legge Turco, n° 328/2000 ossia la “Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali” vi è un richiamo al principio come criterio di distribuzione delle competenze in merito alla programmazione e alla gestione dei servizi (Art.1, co.3). E’ invece nell’art.5,co.1, che il principio viene richiamato come criterio guida per la promozione delle azioni di sostegno e qualificazione del ruolo del Terzo Settore.

Qui viene incrociata la dimensione della sussidiarietà verticale con quella orizzontale, rilevata anche nell’art.6, co.3a, dove si dichiara che i Comuni debbano promuovere risorse delle collettività locali *nell’ambito del sistema locale dei servizi sociali a rete, risorse delle collettività locali tramite forme innovative di collaborazione per lo sviluppo di interventi di auto-aiuto e per favorire la reciprocità tra cittadini nell’ambito della vita comunitaria*. Qui sembra aprirsi uno spazio per l’attuazione di una sussidiarietà realmente promozionale.

Il richiamo a queste risorse della collettività viene fatto all’art.16, co.1, in merito alla valorizzazione e al sostegno delle responsabilità familiari: *Il sistema integrato di interventi e servizi sociali riconosce e sostiene il ruolo peculiare delle famiglie nella formazione e nella cura della persona, nella promozione del benessere e nel perseguimento della coesione sociale. [...]...valorizza il ruolo attivo delle famiglie nella formazione di proposte e di progetti per l’offerta dei servizi e nella valutazione dei medesimi. Al fine di migliorare la qualità e l’efficienza degli interventi, gli operatori coinvolgono e responsabilizzano le persone e le famiglie nell’ambito dell’organizzazione dei servizi*⁵⁰. Con la Riforma del Titolo V della Costituzione, viene fatto un passo in avanti. L’articolo 118, ultimo comma della Costituzione dichiara che : tutti i soggetti pubblici debbono favorire “l’autonoma iniziativa dei cittadini, singoli o associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà”. Questa norma modifica radicalmente il rapporto fra i poteri pubblici e i cittadini. Questi ultimi non sono più pensati come amministrati passivi e destinatari di provvedimenti o prestazioni. Vengono invece pensati come alleati,

⁴⁹ Pastori G., *La redistribuzione delle funzioni: profili istituzionali*, in «Le Regioni», 1997, p. 752.

⁵⁰ Qui sono elencati i punti essenziali della Legge. Per un approfondimento sullo stato di attuazione della 328/2000 si consiglia Pesenti L., *Il Welfare in transizione*, EdizioniLavoro, Roma, 2005; www.socialinfo.it; www.labus.org nella sezione documenti_osservatorio nazionale sulla 328/2000

risorse per la co-gestione dei beni comuni, che se curati collettivamente possono arricchire l'intera comunità. Prendendosi cura dei beni comuni a loro cari, i cittadini producono anche beni relazionali, che non sono (ancora) spesso classificabili secondo gli schemi dell'amministrazione pubblica.

Di qui una delle difficoltà maggiori del cammino verso un *welfare* societario plurale. Così favorendo e incentivando le iniziative dei cittadini nell'interesse generale, lo Stato stimola e valorizza quelle *capabilities*, che Sen ha definito come *l'insieme delle risorse relazionali di cui una persona dispone, congiunto con le sue capacità di fruirne e quindi di impiegarlo operativamente*⁵¹. Risorse uniche che possono dare un valore aggiunto alla qualità della vita di una comunità.

L'innovazione quindi, come ogni scienziato ci insegna, non sta nella scoperta di qualcosa che nessuno aveva mai visto, quanto nella combinazione inedita di fattori noti. Sostenere che l'individuo possa rapportarsi con l'amministrazione in termini non di subordinazione, ma di collaborazione, significa impostare un nuovo quadro culturale di realizzazione della cittadinanza che ha come cornice i processi di empowering delle comunità locali (Zimmerman 1999) e la generatività di nuovi processi di partecipazione attiva (Prandini 2004). Se continuiamo a porci dal punto di vista dei rapporti fra amministrazione e cittadini, è possibile individuare quattro modelli o paradigmi che descrivono l'evoluzione della relazione e che ora sono tutti presenti e a gradi diversi operativi nel sistema amministrativo italiano⁵².

Il primo modello, definito "paradigma bipolare" o "bipolare tradizionale", è fondato sul paradigma che ha dominato il Diritto Amministrativo degli ultimi duecento anni, appunto "*bipolare*", secondo il quale spetta unicamente all'amministrazione pubblica prendersi cura dell'interesse generale, perché gli amministratori sono per definizione egoisti (chiusi cioè nel proprio "*particolare*") e incompetenti (incapaci cioè di occuparsi di ciò che esula dalla loro sfera immediata di interessi. Un altro giurista, Sabino Cassese, esaminando il paradigma in esame mette in evidenza come "lo Stato ed il diritto pubblico sono dominati dal conflitto Stato-cittadino, due poli irriducibili e in contrasto tra di

⁵¹ Sen A., *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, 2000, pp.283-297

⁵² Questa è una sintesi della relazione tenuta da Gregorio Arena, "La sussidiarietà come fattore di riforma dell'amministrazione", presentata il 31 gennaio 2008 al Convegno "Il sistema amministrativo a dieci anni dalla Riforma Bassanini" tenutosi presso l'Università Roma Tre. www.labsus.org)

loro. È il paradigma fondamentale del diritto pubblico nel XX secolo: due poli separati, né convergenti né contrattanti, ma in contrapposizione, a causa della superiorità di uno sull'altro; a compensare tale superiorità, quello più forte è astretto a regole e doveri, mentre il privato agisce secondo il proprio interesse, in modo libero, salvo limiti esterni imposti dalla legge”⁵³. Il “normale” modo di intendere il rapporto tra amministrazione e cittadini vede questi ultimi unicamente nel ruolo di amministrati, utenti, pazienti, assistenti, clienti. Tutti termini utilizzati per indicare che, nell'ambito di questo paradigma, l'amministrazione può presentarsi sia come *potere* che come *prestazione*, ma in ogni caso il destinatario della sua azione è comunque sempre un soggetto passivo, mero destinatario dell'intervento pubblico.

L'impostazione del rapporto comincia a cambiare nel secondo modello detto “bipolare temperato”. Il cambiamento è iniziato con l'introduzione della Legge sul procedimento amministrativo e la trasparenza amministrativa (Legge 7 agosto 1990, n. 241), che “costringe per la prima volta le amministrazioni pubbliche a prendere in considerazione l'esistenza di un Altro, un soggetto che non è più solo amministrato, bensì anche portatore di interessi di cui l'amministrazione deve tenere conto nell'ambito del proprio processo decisionale, nonché titolare di diritti, quali il diritto alla partecipazione al procedimento, il diritto a tempi certi nella conclusione dei procedimenti, il diritto all'informazione nei confronti dell'amministrazione ed il diritto alla semplicità, efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, che mettono in discussione sia la separatezza e la conflittualità sia la posizione di passività dei cittadini nei confronti dell'amministrazione, tipiche dei rapporti fondati sullo schema bipolare”⁵⁴.

Le amministrazioni cominciano così a porsi in un atteggiamento di ascolto verso i cittadini-utenti, riconosciuti come portatori di saperi che sono una risorsa preziosa per il miglioramento del servizio da esse erogato. E' in questo senso, dunque, che si può dire che il modello bipolare tradizionale evolve verso un modello “temperato” dell'ascolto. I cittadini sono pur sempre in una posizione passiva rispetto all'amministrazione, destinatari di prestazioni e servizi in

⁵³ Cassese S., *L'arena pubblica*, p. 602.

⁵⁴ Gregorio Arena, *Cittadini Attivi*, Edizioni Laterza, Roma, 2006, pp.16-18.

un'ottica bipolare, ma sono anche una risorsa in quanto detentori di un patrimonio di informazioni di cui le amministrazioni hanno bisogno.

Il terzo modello, quello definito “policentrico condiviso” è frutto dei primi sentori di cambiamento, nella direzione tracciata dal principio di sussidiarietà, avuti con la Legge Bassanini. Le funzioni di governo non sono più svolte da un unico centro, ma vengono diffuse fra diversi centri di riferimento di interessi, i quali sono tutti coinvolti nel definire, mettere in opera e valutare le opere pubbliche. Così dal punto di vista della *governance* i cittadini non sono più, come nei modelli precedenti, meri destinatari di provvedimenti o di prestazioni. Essi diventano, in qualche modo, partecipi del processo decisionale pubblico, in modi e forme diversi ma certamente più incisivi, più “politici” delle forme di partecipazione previste dalla legge sul procedimento. In questo modello i cittadini rappresentano una risorsa per l'amministrazione in quanto portatori di punti di vista, di interessi, di esperienze alle quali viene data voce⁵⁵.

Il quarto ed ultimo modello, quello c.d. “pluralista e paritario”, si fonda sulla grande novità rappresentata dall'art. costituzionale 118, ultimo comma. “Pluralista” perché coinvolge una pluralità di soggetti che, grazie al principio di sussidiarietà, sono tutti (cittadini, imprese ed amministrazioni) soggetti *attivi*, alleati nel perseguimento dell'interesse generale⁵⁶. E “paritario” perché tali soggetti si rapportano tra di loro sulla base di un principio, quello di autonomia

⁵⁵ In un modello di questo tipo, perché si abbiano fenomeni di sussidiarietà orizzontale occorre che vi siano *soggetti che si diversifichino dal potere e dal soggetto pubblico* per poter instaurare con esso rapporti di complementarietà. Con questa legge si avviano processi di riduzione dell'intervento pubblico diretto, che possono essere definiti come processi di *depubblicizzazione* o di *privatizzazione*. I fenomeni di privatizzazione di enti (in connessione con attività di servizio alla persona) si sono verificati principalmente: 1. nel campo dell'assistenza (ad es., le IPAB); 2. nel campo della previdenza; 3. nel campo della cultura; 4. nei campi della ricerca scientifica, dell'istruzione, dell'arte, della conservazione e valorizzazione dei beni culturali e ambientali, della sanità e dell'assistenza alle categorie sociali deboli.

⁵⁶ «Ma chi decide che cos'è nell'interesse generale? Come è possibile che dei cittadini qualsiasi escano dal paradigma bipolare in cui è il legislatore che decide che cos'è interesse generale e l'amministrazione applica le leggi? Questo passaggio è cruciale. Se rimaniamo in questo schema, non ne usciamo. Ma se uno dice “Signori, è molto semplice: stabilire quali sono i beni comuni è alla portata di tutti. Di chiunque. Non c'è bisogno di essere un deputato o un laureato in giurisprudenza. Chiunque è capace e può farlo. Prendersene cura è compito dei cittadini attivi. Paradossalmente se voi lo facevate nel 2001 potevate essere imputati per eccesso di cittadinanza. Non è mio questo slogan, è di Cittadinanza attiva (di cui sono stati presidente). Capite che dal punto di vista del diritto amministrativo è una novità dirompente. Fra l'altro consta di tutto un impianto bisecolare di norme pensando ad un'amministrazione come soggetto che sicura dell'interesse pubblico». (Gregorio Arena, intervento fiorento, aprile 2009)

relazionale basata sul nesso libertà-responsabilità, e che fonda relazioni paritarie secondo uno schema a rete, nel quale ciascun soggetto riceve e porta qualcosa all'interno della rete di rapporti. Sperimentando dunque un nuovo rapporto tra cittadino ed istituzioni, e mettendo a frutto quindi la ricchezza di una democrazia, l'attuale art. 118, comma 4, Cost. dà vita a quella che è stata definita “*sussidiarietà circolare*”: la sussidiarietà intesa come rapporto di alleanza tra cittadini, amministrazione e politica⁵⁷. La “sussidiarietà circolare” è intesa come “*una cooperazione tra cittadini ed istituzioni, una sorta di circolo virtuoso tra pubblico e privato sociale, in cui, senza rapporti di supremazia o gerarchi, si coamministra, assicurando lo sviluppo della persona umana*”. Nasce l'Amministrazione condivisa, nel senso pieno dell'espressione⁵⁸. Le istituzioni devono, nel rispetto all'art. 3, co. 2, Cost. assicurare la rimozione degli ostacoli, sostenendo le iniziative che realizzano l'interesse generale. Si crea dunque un nuovo rapporto, reticolare, tra amministrazione e privati, basato sul principio di sussidiarietà che viene visto come la piattaforma costituzionale su cui costruire una nuova democrazia, un nuovo modo di amministrare.

⁵⁷ Arena G., *Il principio di sussidiarietà orizzontale nell'art. 118, u.c., della Costituzione*, Relazione al Convegno *Cittadini attivi per una nuova amministrazione*, Roma, 7-8 febbraio 2003.

⁵⁸ Arena G., *Un nuovo modo di amministrare*, Relazione alla Convenzione nazionale della sussidiarietà, Roma, 12 marzo, 2004, in www.cittadinanzattiva.it.

1.4.4. Verso una nuova governance? I cittadini attivi

«Ci sono anche i cittadini parassiti, cittadini che non contribuiscono alla comunità in cui vivono: prendono, ma non danno nulla. I cittadini attivi sono invece quelli del 118.4. Cittadini che escono dal guscio e che di fronte ad un problema della comunità si chiedono: che cosa posso fare io, da solo o con altri, per risolvere questo problema?

I processi di partecipazione sono processi in cui non si delega.

I cittadini attivi non delegano, sono persone che nel quotidiano decidono di fare qualche cosa direttamente e non pensano “ Ci penseranno gli altri, che sono pagati per farlo”. È vero, nel paradigma bipolare ci sono persone pagate per farlo, ma ciò non significa che possiamo lavarcene le mani».

(Gregorio Arena, da un intervento fiorentino, aprile 2009)

La storia italiana ci racconta che dal 1861 in poi l'amministrazione pubblica fu usata consapevolmente gerarchica, dura, centrata, una macchina di controllo che doveva essere capace di tenere insieme cento città e tante ex- capitali.

L'amministrazione aveva una funzione nel costruire le basi per lo sviluppo di questo nuovo paese senza strutture. In breve noi abbiamo visto i passaggi storici che hanno portato i legislatori ad assumere un nuovo punto di vista: anche i cittadini sono portatori di esigenze e bisogni che possono concorrere alla tutela dell'interesse pubblico. Ma il percorso successivo all'approvazione di una norma è spesso frastagliato di ostacoli. Se le nostre radici, e i brevi riferimenti normativi che abbiamo trattato sono lo specchio delle nostre difficoltà odierne, dall'altro non possiamo esimerci dal non tentare comunque un' analisi del principio di sussidiarietà cercando di non arrivare a conclusioni banali, sebbene sintetiche.

Dunque maneggiare il principio di sussidiarietà non è affatto semplice. Da un lato perchè il principio di sussidiarietà, sebbene abbia le sue radici fortemente attaccate ai principi di uguaglianza sostanziale, di autonomia e responsabilità presenti nella nostra Costituzione, è ancora un principio nuovo che deve radicarsi nella società e per questo è fondamentale cercare di comprenderne al meglio i punti di forza e i punti di debolezza per svelarne appieno le sue potenzialità all'interno di un contesto di riflessione sulla ri-configurazione del welfare. Il principio di sussidiarietà si basa sull'alleanza che istituzioni e cittadini, la quale dovrebbe essere sancita da un interesse generale che sta a cuore a entrambi i soggetti. Il focus innovativo dell'art. 118, u.c. sta sia nel fatto che i cittadini

possano «autonomamente» attivarsi nell'interesse generale, senza aspettare che una pubblica amministrazione dia loro una autorizzazione per farlo (o che chieda a loro di farlo); sia nel fatto che tale iniziativa, deve essere sostenuta dalle pubbliche amministrazioni. Quel «favoriscono» è esattamente il collante che sancisce il nuovo rapporto (sussidiario) fra pubblico e privato che valorizza: i) il pluricentrismo dell'interesse pubblico (fine del monopolio dell'autorità pubblica); ii) l'autonoma iniziativa che diventa l'input per il nuovo rapporto; iii) l'attività di interesse generale che definisce un nuovo campo di interazione in cui pubblico e privato si incontrano per affrontare nuove sfide insieme e insieme cercano di dare adeguate soluzioni a nuovi bisogni emergenti⁵⁹. *Ma che cos'è l'interesse generale?* L'interesse generale è l'essenziale motivazione che stimola da un lato, i cittadini ad attivarsi e dall'altro, il sostegno che i pubblici poteri deve fornire loro (Arena 2006, 108-109). Nella realizzazione del principio di sussidiarietà i cittadini quindi si organizzano intorno a una questione, un bisogno che necessita delle risposte perché mirano a ottenere un vantaggio (vedremo poi che tipo di vantaggio) in cui il loro interesse personale coincide con l'interesse generale. Arena ci ricorda inoltre che i cittadini attivi e le amministrazioni svolgono una funzione di interesse generale non tanto perché è pubblico il soggetto che la svolge, ma specialmente perché tale funziona mira a soddisfare gli interessi di una pluralità di persone che fanno parte di una comunità. Cambia il concetto di interesse generale in seguito all'evoluzione del nuovo ruolo dell'amministrazione.

La portata del principio di sussidiarietà è quindi straordinaria: porta a una parità formale fra i soggetti, fra i cittadini attivi e i poteri pubblici attraverso il riconoscimento reciproco delle rispettive differenze nei propri ruoli e nelle proprie responsabilità. Il volto dell'amministrazione pubblica viene 'soggettivato' in vista di un'alleanza al servizio della comunità e ai cittadini viene riconosciuta una capacità di offrire soluzioni a problemi tradizionali, in collaborazione con l'amministrazione stessa. Naturalmente ci possono essere casi in cui un rapporto sussidiario possa essere più o meno evidente. Non si ha applicazione del principio

⁵⁹ Cerulli Irelli V., *Sussidiarietà*, p. 5, dove si considera come "in una data fase storica, in un determinato contesto sociale possono emergere infatti bisogni particolarmente rilevanti al cui soddisfacimento i pubblici poteri non abbiano ancora dato una risposta"

di sussidiarietà laddove l'amministrazione attribuisca a soggetti privati, retribuendone l'attività, lo svolgimento di funzioni pubbliche.

L'esternalizzazione di funzioni o servizi pubblici, nelle varie forme in cui essa può manifestarsi (dagli appalti all'*outsourcing*), è un modo di amministrare che rientra nell'ambito del paradigma bipolare, non di quello sussidiario, perché l'amministrazione rimane pur sempre l'unico soggetto legittimato al perseguimento dell'interesse generale ed il privato è solo un suo strumento⁶⁰.

È quindi l'interesse generale l'elemento di creazione delle condizioni di un rapporto sussidiario fra due parti. Infatti l'analisi delle attività svolte dai cittadini 'sussidiari' si è constatato che – una volta prese in considerazione il tipo di attività concrete svolte dai cittadini per vedere in che modo essi potessero dare concretezza all'interesse generale – «la funzione di servizio da essi svolta a favore della comunità possa essere ricondotta essenzialmente ad attività di produzione, cura e riproduzione di beni comuni» (Arena 2006, 116).

Ed è questo, in sintesi, il valore aggiunto che il principio di sussidiarietà può portare nella ri-configurazione del welfare. Seppure l'individuazione di tali attività e delle relative modalità di intervento rimanga un percorso spesso non privo di difficoltà, seppure alcuni lati del principio rimangano ancora oscuri e seppur riconosciamo che il concetto stesso abbia necessità di essere dibattuto ancora a lungo per svelarne appieno luci e ombre. Secondo Arena il valore aggiunto del principio consiste proprio nel prendersi cura, nel senso letterale del termine, di quei beni⁶¹, che essendo di tutti, e che da tutti vengono utilizzati, sono a maggior rischio di non essere tutelati da un tipo di uso egoistico e predatorio, a danno di quei beni stessi. Ma se di essi si riesce ad aver qualitativamente cura tutti insieme, allora il loro arricchimento arricchirà tutti, così come il loro degrado impoverirà tutti. L'utilità sociale dei cittadini attivi consiste quindi nella cura dei beni comuni per la comunità in cui vivono. E' un tipo di valore aggiunto che è

⁶⁰ Un punto della relazione tenuta da Gregorio Arena, "La sussidiarietà come fattore di riforma dell'amministrazione", presentata il 31 gennaio 2008 al Convegno "Il sistema amministrativo a dieci anni dalla Riforma Bassanini" tenutosi presso l'Università Roma Tre. www.labsus.org).

⁶¹ Tali beni sono «beni che una società detiene in comune. I beni sono una classe di beni che si presentano nell'esperienza sociale come presupposti di ogni forma di agire e insieme come esiti, voluti e non voluti, dell'interazione fra gli attori» in Donolo C., *L'intelligenza delle istituzioni*, Feltrinelli, Milano, p.20 e in:

http://www.labsus.org/index.php?option=com_content&task=view&id=2234&Itemid=40.

costituito di tempo, idee, relazioni che vengono messe a disposizione dei cittadini per altri cittadini nell'interesse della loro comunità⁶². Pensando all'Italia tale valore aggiunto non è affatto da sottovalutare. Recenti dati confermano che, a parità di condizioni di contesto e di reddito noi siamo relativamente più poveri in merito alla qualità di beni comuni rispetto al resto dell'Europa. Una famiglia italiana è più povera di una famiglia tedesca o francese perché la qualità di beni comuni di cui questa famiglia dispone è nettamente inferiore rispetto a queste famiglie europee⁶³. C'è quindi tutto un diritto da ripensare, a partire da nuove forme partecipative che si muovono dal basso. Infatti parlare di sussidiarietà significa tematizzare le capacità degli attori sociali, che devono essere sostenute e non sostituite. Ciò ha a che fare con le sfere sociali, con i loro limiti e le loro identità. E nel momento in cui andiamo a definire queste sfere, diamo loro un'identità e quindi abbiamo a che fare con dei compiti e dei poteri (specifici): nuove identità che devono essere riconosciute, promosse e tutelate.



Vi è quindi una sorta di intenzionalità del percorso sussidiario di *empowerment* fra i soggetti. Attuare una pratica di sussidiarietà ci appare come forma di riflessione virtuosa, input per poter creare un percorso di ri-capacitazione fra le sfere sociali. Ed esso comincia con il rapporto fra cittadini e istituzioni. Abbiamo visto che la sussidiarietà favorisce la 'riscoperta' delle istituzioni, ma è necessario entrare nel cambiamento della relazione tra gli addetti alle istituzioni e i loro compiti e la vita delle istituzioni (Donolo 1997, 7) per capire la reale portata del principio di sussidiarietà. Attraverso la partecipazione si possono sperimentare, ma soprattutto apprendere nuovi modi di concepire i problemi, di come rielaborarli attraverso soluzioni inedite. Se da un lato le società si stanno

⁶² Con le parole di Hannah Arendt potremmo affermare che è proprio lo stare insieme fra le persone in vista di una azione condivisa che è valore aggiunto per la società. E' quello che l'Autrice affermava essere 'il potere del popolo' che contrapponeva alla violenza individuale o collettiva. La fiducia della Arendt nel potere del popolo stava nella convinzione che esso desiderasse "la felicità pubblica", derivante dall'agire insieme, dall'unirsi in vista di un bene comune. «Vincolarsi e promettere, aggregarsi e pattuire sono i mezzi con i quali si mantiene vivo il potere» (Arendt H, *On the Revolution*, 1963 ; trad it. *Sulla rivoluzione*, Einaudi, 2009, p. 199).

⁶³ http://www.labsus.org/index.php?option=com_content&task=view&id=932&Itemid=40

muovendo verso il polo postdemocratico (Mastropaolo 2001; Crouch 2003), dall'altro si riscontra una rinascita di interesse nei confronti della vita pubblica e la ricerca di una maggiore inclusività nei processi e nei meccanismi decisionali (Pellizzoni 2005; Regonini 2005; Borghi 2006). Ecco che il concetto di partecipazione⁶⁴, termine inflazionato nel dibattito attuale almeno quanto quello del nostro principio, si lega strettamente con la sussidiarietà. È nello 'sperimentalismo democratico' (Sabel 2001) che possiamo cogliere quella nuova forma di *governance* promossa dal principio di sussidiarietà in grado di ri-attivare processi di ri-qualificazione del legame sociale e processi di superamento dei rischi di depauperamento istituzionale e politico prodotto dal paradigma della postdemocrazia (Crouch 2003) attraverso una *intensificazione del patrimonio*

⁶⁴ Non intendo qui affrontare l'odierno dibattito in materia di partecipazione, non è questa la sede. Mi limito qui solo a chiarire e circoscrivere la definizione di partecipazione a cui mi riferisco. Come partecipazione intendo quei processi che permettono di esercitare soggettività e interdipendenza fin dall'espressione individuale, attraverso il confronto e l'influenzamento in gruppo rispetto ad una situazione/problema/desiderio, fino alla dimensione decisionale; tali processi di generatività sociale permettono un reale esercizio del potere e sviluppano il sentimento di "essere parte-in-azione" (Branca 2007). Il minimo livello di partecipazione consiste nell'*accesso all'informazione*; tale stadio dovrebbe essere funzionale all'aggancio e all'inserimento in processi partecipativi superiori nella scala. Il secondo livello, la *presenza agli eventi*, è quello che è definibile come livello di coinvolgimento. Con il terzo livello, definito come *supporto alle attività*, si confonde spesso un'attribuzione di massima responsabilità con, in verità, l'aiuto organizzativo in un'attività/evento. Al quarto livello inizia a concretizzarsi un livello gestionale-partecipativo attraverso la costituzione di un gruppo di lavoro; tale livello, però, chiede ancora la definizione di un percorso che permetta nel tempo "di definire un soggetto collettivo che possa differenziare e connettere i livelli di potere/partecipazione possibili: direzionale, promozionale, negoziale, di controllo, di supporto" (Branca 2007, p.18). Il massimo livello di partecipazione consiste nell'intervenire ad influenzare la direzione e la costruzione dell'intervento; "partecipare alla definizione delle ipotesi generative di area *politico (direzione) – pedagogica (di trasformazione)* entro momenti di discussione assembleare, non significa limitarsi unicamente ad una raccolta delle espressioni individuali, ma altresì promuovere quei processi che, a partire dall'espressione, permettono di definire/decidere collettivamente le istanze fondamentali: bisogni, problemi, aspettative, obiettivi." Nell'ottica della sociologia relazionale, possiamo definire il 4° e il 5° livello della scala di Branca come quei processi generativi che sono la base della cittadinanza societaria, una cittadinanza come "relazione" dove gli attori in gioco "diventano soggetti nel momento in cui scoprono e assumono che alcuni dei compiti relativi a queste funzioni (di cittadinanza) sono propri e solo propri, fermo restando la necessaria condivisione del problema con altri attori e la necessità di sostegno e regolazione da parte della comunità politica organizzata" (Donati 2000). Reti primarie e secondarie, legami fra livelli micro e macro della società, flussi di scambi e reciprocità dove ogni attore aiuta l'altro a compiere il suo ruolo sono solo alcuni dei segnali della presenza di una "sussidiarietà promozionale" (Pozzobon 2007). Parlando quindi di soggettività in questi termini si configura ciò che prospetta la riforma del titolo V della Costituzione in materia di sussidiarietà: una cittadinanza dove i soggetti riconoscono le interdipendenze fra essi e fra le responsabilità proprie e altrui in un welfare dove l'apporto per la realizzazione del bene comune è plurale e societario.

locale di riflessività (Borghi 2003, 2006). Ciò si verifica sia a livello teorico, nel dibattito scientifico, che a livello pratico, soprattutto sul piano locale, con sperimentazioni di tipo partecipativo che nascono da esigenze e richieste espresse dai cittadini, dalla società civile e dalla stessa pubblica amministrazione. Ma se diverse pratiche locali e partecipative si diffondono sempre più, bisogna però stare attenti a cogliere l'innovazione sociale lì dove emerge realmente e per questo è necessario costruire strumenti *ad hoc* per potere cogliere e de-scrivere l'utilità sociale di tali processi. Fino a qui abbiamo osservato che il principio di sussidiarietà appare come un criterio operativo, basato sul nesso libertà-responsabilità⁶⁵, di regolazione fra le relazioni degli attori in gioco, e quindi grazie a tale principio viene data nuova attenzione alle relazioni interpersonali. Inoltre rispetto alle politiche sociali, il principio di sussidiarietà può dare l'opportunità di ridefinire le priorità della relazione di *subsidium* (chi deve aiutare chi?) indicando una strada per uscire dalle politiche sociali tradizionale dominate e guidate dallo Stato/Mercato (Donati, 2003). L'innovazione quindi, come ogni buon scienziato insegna, non sta tanto nella scoperta di qualcosa che nessuno aveva mai visto, quanto nella combinazione inedita di fattori noti. Sostenere che l'individuo possa rapportarsi con l'amministrazione in termini non di subordinazione ma di collaborazione (Arena 2006) significa impostare un nuovo quadro culturale di realizzazione della cittadinanza che ha come cornice i processi di *empowering* delle comunità locali (Zimmerman 1999; Branca 2003) e la generatività di nuovi processi di partecipazione attiva (Prandini 2004). I processi di *empowering* in una comunità forniscono alle persone opportunità per migliorare la vita della comunità, opportunità per rispondere alle minacce alla qualità della vita e opportunità per partecipare attivamente alla vita comunitaria. Ma dire 'cittadinanza attiva' non basta, diventa necessario usare una lente d'ingrandimento con maggior potere diottrico per non cadere in quegli orizzonti problematici che Vicari Haddock

⁶⁵ Arena parla proprio di un nuovo nesso su cui è basata la sussidiarietà orizzontale, il nesso Potere/responsabilità, due facce della stessa medaglia dell'essere cittadini attivi. Ciò significa che non si può essere chiamati a rispondere (=essere responsabili) per qualcosa che esula dalla propria sfera decisionale, ma se si è autonomi quindi in grado di fare liberamente le proprie scelte, si devono assumere le proprie responsabilità ed essere anche in grado di dare risposte in un contesto di amministrazione condivisa. In tale ottica Arena parla di empowerment dei cittadini come autorevolezza, cioè come riconoscimento di uno status pubblico che finora i cittadini comuni non potevano avere (www.labsus.org/documenti).

(2005) ha definito come “tirannia della partecipazione” proprio per sottolineare la complessità dei percorsi partecipativi e delle conseguenti scelte e possibilità di partecipare a tali arene. Tale lente consta della realizzazione di metodologie adeguate capaci di cogliere l'emergenza del fenomeno in esame. La valutazione assume allora un compito cruciale: quello di fare spazio (attraverso la formulazione di ipotesi e/o disegni di ricerca) alla spiegazione di come le cose funzionino, e per far questo è spesso necessario guardare al di sotto dell'apparente superficie dell'osservabile e studiare a fondo i meccanismi generativi che di fatto costituiscono l'esito di un programma sociale (Stame 2006). Senza una spiegazione del perché un rapporto fra due attori è sussidiario e delle condizioni in cui questo può accadere, la ricerca sul valore aggiunto della sussidiarietà rimane cieca come la stessa valutazione degli studi di caso presi in esame. E ci limiteremo ad aggiungere al principio di sussidiarietà una ulteriore semantica, di cui, nel sovraccarico dibattito attuale, non c'è affatto bisogno.

CAPITOLO 2

VERSO UN WELFARE SOCIETARIO E PLURALE

Dalla teoria agli studi di caso

2.1. Dal ‘servizio tecnico’ ai ‘servizi per la famiglia’: una contestualizzazione generale.

Le attuali tendenze del welfare state nel continente europeo indicano chiaramente che deve essere riorganizzato nelle sue finalità e strumenti.⁶⁶ L'ultimo rapporto dell'Istituto di politica familiare (IPF 2007) sull'evoluzione della famiglia in Europa rileva una sensibilità disuguale nei confronti della famiglia da parte dei governi nazionali. Su 13 euro destinati dall'Europa alle spese sociali, meno di 1 euro è dedicato alla famiglia, mentre aumentano altre voci quali la vecchiaia o la sanità. La famiglia perciò continua a non essere considerata una priorità. Il rischio è allora che si creino paesi di prima e seconda categoria, data la mancanza di convergenza in materia sociale. E questo nonostante l'articolo 33 della Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea conferisca legittimità all'Unione di impegnarsi nel dibattito sulla politica familiare, e il Comitato Economico e Sociale Europeo raccomanda all'Unione di incoraggiare i paesi membri ad inserire la dimensione della famiglia nelle proprie politiche economiche e sociali (Parere CESE 423/2007). Ma in alcuni paesi si comincia a dare rilievo istituzionale alla famiglia. Se pensiamo alla realtà italiana, non siamo che all'inizio di un lungo percorso del riconoscimento della soggettività propria della famiglia. Raramente la famiglia è stata considerata nella sua piena soggettività, ossia titolare di propri diritti. Facendo questo, le attuali politiche familiari individualizzano gli individui e perdono il capitale sociale familiare. In questo modo producono più disintegrazione che integrazione sociale (Donati 2006). È evidente quindi la necessità di riconoscere il valore aggiunto che la

⁶⁶ Donati P., *Teoria relazionale della società*, FrancoAngeli, Milano, 1998, p. 470.

famiglia dà alla società. Essa offre tre modalità di valore aggiunto: i) come valori di beni prodotti dalla famiglia rispetto al valore dei beni e servizi portati dai membri dei componenti; ii) come capacità di realizzare equità e redistribuzione fra i familiari in base alle loro necessità personali (una maggior durata e forza dei legami possono aumentare la capacità di redistribuzione delle risorse familiari); iii) come contributo che la famiglia dà alla società (una maggiore stabilità dei legami familiari favoriscono e stimolano una maggiore capacità di impegnarsi per la comunità e il conseguente aumento di comportamenti prosociali). In breve la famiglia offre un modello fiduciario di vita che genera capitale sociale primario, è il luogo in cui si apprende il riconoscimento dell'Altro e se viene a mancare questo luogo la società perde la capacità di riconoscimento nelle sue varie accezioni, cioè di definire l'identità dell'altro, di accettarla e di esserne riconoscente (Donati 2007). La recente proposta di un Piano di Politiche Familiare (Osservatorio Nazionale sulla Famiglia 2007) preme appunto sulla necessità che il nostro Paese promuova un cambiamento, che veda la famiglia come soggetto centrale delle politiche familiari. Questo significa riconoscere il valore sociale delle specificità delle funzioni che le sono proprie. Infatti nel contesto italiano permane una evidente contraddizione fra la centralità dichiarata della famiglia e la sua sostanziale marginalità come soggetto di politiche sociali.

Così le politiche familiari rimangono di tipo socio-assistenziale e, in quanti tali, disconoscono la funzione sociale della famiglia. Per affrontare queste sfide diventa necessario realizzare nuovi "sistemi riflessivi di ben-essere": la riflessività deve essere qui intesa come capacità di produrre maggior solidarietà per il fatto che si agisce in maniera più razionale e adeguata sugli esiti delle proprie azioni (Donati 1998, 471). Nuove sfide sociali devono essere affrontate attraverso nuovi stili di policy. Diventa necessario allora cominciare a formulare interventi per il ben-essere di una comunità con tre precisi obiettivi: i) *produrre solidarietà sociale anziché individualismo*, cioè beni comuni anziché isolamento e anomia; ii) *connettere in modo sensato i vari bisogni e dimensioni della vita quotidiana* tanto nell'analisi che nelle risposte; iii) *focalizzare gli interventi sulla famiglia-nella-comunità locale*, cioè considerando la famiglia come soggetto sociale attivo e non come strumento passivo per la de-responsabilizzazione dello Stato (Donati 1998, 472). Il passo successivo naturale è quello allora di chiedersi quale tipologia di

servizi sia necessaria (e vedremo se sufficiente) per configurare un welfare capace di generare relazioni sociali. Qual è il significato e la portata della realizzazione di questa nuovo welfare? Questo è ciò che approfondiremo in questo capitolo, che ci condurrà poi, al capitolo successivo, che vedrà l'analisi dei due studi di caso. La nostra analisi, dopo una breve contestualizzazione, prenderà spunto da Goffman, il cui eclettismo sociologico ci offre lo schema di analisi per la riconcettualizzazione del concetto di servizio per la costituzione di un nuovo welfare, capace di aprirsi alle relazioni, di stimolare la riflessività degli attori sociali per migliorare la propria vita e quella della comunità in cui vivono, che è «la vera dimensione sociale dell'umano» (Folgheraiter 2009, 81). Affronteremo l'influenza di Parsons su Goffman, delineeremo lo sviluppo del concetto di utilità sociale attraverso il triangolo dei servizi dell'analisi del sociologo francese Jean Gadrey per giungere, in finale, alla sociologia italiana, che tenta una riconcettualizzazione dei servizi del welfare attraverso il punto di vista della sociologia dell'organizzazione di Ota de Leonardis, da un parte, e dall'altra dell'approccio relazionale di Donati, Folgheraiter e Prandini.

2.2. Goffman e ‘ il servizio tecnico’: riflessioni emergenti in *Asylum*

Erving Goffman è un sociologo controverso. Alcuni lo hanno considerato un letterato per l'eclettismo delle sue fonti, altri un pre-sociologo capace di offrire intuizioni non verificate. Resta tuttavia un autore da cui imparare molto e cogliere sempre punti di vista inaspettati. Non a caso, proprio nelle note conclusive di *Asylum* troveremo ciò che ci utile per cominciare a riflettere sulla riconcettualizzazione del ‘servizio’ nel welfare attuale. Il percorso formativo di è ricco di influenze: Goffman ha lavorato all'interno della Scuola di Chicago con Park, Burgess, Radcliffe-Brown e Worth, è stato allievo di Everett Hughes e nelle sue opere cogliamo anche l'impronta durkheimiana e i richiami a Mead e

all'interazionismo simbolico⁶⁷. Proprio per questo, il contributo di Goffman va considerato in maniera isolata e non facilmente classificabile entro etichette di appartenenza a correnti accademiche. Goffman studia in breve l'interazione-faccia-a-faccia, come si intersecano il sé, le relazioni e le interazioni fra gli individui e l'ordine sociale sottolineando l'autonomia dell'ordine rituale che governa le interazioni ordinarie, colloquiali, apparentemente banali della vita quotidiana. Come ci ricorda Dal Lago nella recente prefazione di *Asylum* «qui la ritualità ha propriamente la funzione di proteggere il "self" dell'attore sociale, nelle sue declinazioni più sottili e delicate: il rispetto di sé, la protezione della «faccia», in una parola la sua sacralità» in cui «il sacro è piuttosto la posta dei rituali di interazione a cui l'attore sociale partecipa creativamente tentando sempre di affermare la supremazia del suo "self" contro le pretese del formalismo delle organizzazioni, dei ruoli artificiali che gli vengono assegnati dalla divisione del lavoro, delle istituzioni del controllo sociale». Qui ci focalizzeremo su un suo libro – uno dei primi fra l'altro – ma davvero imponente e che tutt'oggi rimane la pietra miliare nel dibattito sull'istituzionalizzazione della mentale⁶⁸, che è appunto *Asylum*. Fra il 1954 e il 1957 Goffman lavora presso il *National Institute of Mental Health* in Bethesda (MD) come *visiting scientist*, esperienza che lo porterà a scrivere *Asylum*, pubblicato nel 1961 e che vedrà la luce in Italia solo molti anni più tardi grazie alla traduzione di Franca Basaglia⁶⁹.

⁶⁷ In breve precisiamo che, a differenza di Mead e Cooley, il Sé non è un prodotto dei giudizi altrui, “non è qualcosa di organico che abbia una sua collocazione specifica, il cui principale destino sia quello di nascere, maturare e morire; è piuttosto un effetto drammaturgico che emerge da una scena che viene rappresentata”.

⁶⁸ Specialmente in Italia di fronte alla controversa realizzazione della Legge Basaglia, detta anche Legge 180.

⁶⁹ Il discorso di Goffman sulle istituzioni totali è stato ripreso dallo psichiatra italiano Franco Basaglia e reinterpretato in chiave politica. Basaglia affermava che la negazione dell'internato nell'ospedale psichiatrico riflette un rapporto di potere più ampio presente nella società. L'ammalato mentale è negato e ridotto a cosa in quanto non ha potere economico di alcun genere: per questo motivo è respinto dalla società che reputa degni di considerazione solo coloro che hanno un qualche peso economico. Ciò è testimoniato dal fatto che gli unici ammalati degni di qualche attenzione sono coloro che possono permettersi di pagare la degenza. E la psichiatria ufficiale non fa che ratificare e perpetuare questo stato di cose considerando la perdita di identità degli internati non in relazione alla forza annientatrice dell'istituzione ma come conseguenza della stessa malattia. Rimandiamo qui al testo compariva come "Introduzione" nell'edizione Einaudi di "Asylums", pubblicata in prima edizione nella collana Nuovo Politecnico nel 1968 in cui troviamo la sintesi del pensiero dei Basaglia. Nonostante l'originalità innotiva e il riconoscimento del contributo alla teoria della psichiatria italiana dei coniugi Basaglia, qui è necessario specificare che questa interpretazione critica e politica non trova alcun fondamento nell'impostazione di Goffman.

Qui l'opera di Goffman ci interessa non tanto per stabilire se sia stato il sociologo più importante del secolo o sul tipo di contributo che ha dato alla teoria sociale. Il suo contributo è importante perchè ci offre un utile scheletro sulla costituzione del servizio tecnico, elemento cardine per delineare, entro la fine del capitolo, una riconcettualizzazione della tipologia dei servizi per un welfare capace di generare e ri-generare relazioni sociali, come già anticipato nell'introduzione. In *Asylum* le istituzioni sono definite da Goffmann come luoghi circondati da barriere permanenti tali da ostacolare la percezione da parte di coloro che non vi appartengono di ciò che avviene al suo interno. L'istituzione comporta un'equipe di persone che condividono certi spazi fisici, hanno regole di condotta proprie e una propria definizione della situazione che tendono a presentare al pubblico degli estranei. Vi è netta distinzione tra estranei e coloro che fanno parte dell'istituzione. L'istituzione può essere considerata dal punto di vista tecnico in rapporto con la sua efficienza o inefficienza per il raggiungimento dei fini stabiliti; dal punto di vista politico, in rapporto con quanto si pretende dagli altri e con le sanzioni previste nel caso che la pretesa non venga soddisfatta; dal punto di vista strutturale come insieme di status e di ruoli; dal punto di vista culturale nei termini dei valori morali che influenzano l'attività dell'istituzione stessa. Goffmann aggiunge il punto di vista della drammaturgia che consente di descrivere le tecniche di controllo delle impressioni adoperate in una data istituzione. Proprio l'idea dell'istituzione come luogo circondato da barriere permanenti in cui si mettono in atto tecniche di controllo è alla base di un'opera successiva di Goffman, risultato di una ricerca su un ospedale psichiatrico: in essa Goffman elabora il concetto di "istituzione totale". Istituzione totale sono quelle istituzioni le quali riducono completamente a sé i singoli individui che entrano in esse, li privano di ogni identità personale, di ogni personalità. Sono gli ospedali psichiatrici ma anche le caserme, i conventi, le carceri. Esse si distinguono dalle

in quanto non solo nel suo discorso non vi è nulla che autorizzi un'interpretazione di tipo politico o anche semplicemente critica ma egli si limita ad un discorso astratto e generale in cui Goffman voleva studiare le dinamiche sociali dell'internamento psichiatrico in cui l'obiettività della ricerca scientifica si può raggiungere, almeno nella sociologia goffmaniana, riconoscendo le asimmetrie di ruolo, di posizione sociale o, al massimo, di potere che danno una certa impronta all'interazione sociale.

altre istituzioni in quanto non è una parte dell'attività del singolo ad essere regolata ma l'intera sua vita: egli viene privato di ogni tratto personale e unico.

Ciò ovviamente non vale per color che vi lavorano come organizzatori, dirigenti, impiegati per i quali l'attività all'interno dell'istituzione totale ha lo stesso significato di qualsiasi altra attività lavorativa: vale solo per gli internati i quali sono sottoposti a pratiche la cui specifica funzione è quella di far perdere loro ogni identità personale (taglio dei capelli, rinuncia ai propri abiti personali, l'essere chiamati con un numero invece che per nome, doversi privare di ogni oggetto personale, *etc.*). L'istituzione totale tende ad annientare il sé, l'identità personale. Il mondo delle istituzioni totali viene così descritto «dalla capacità degli internati o dei pazienti (e in generale dei «clienti» delle organizzazioni che pretendono di disciplinare la vita) di «resistere» alle mortificazioni e alle pratiche di spoliazione che vi sono abituali.

Così, ritagliarsi degli spazi personali, escogitare canali di comunicazione alternativi a quelli ufficiali, creare delle reti di solidarietà, in breve mantenere in vita un altro tipo di socialità, è la risposta paziente, anche se sommessa, che gli internati danno alle pretese totalitarie dell'istituzione» (Dal Lago, prefazione, 2000). Ma è nelle note conclusive di *Asylum* – note sul lavoro di «riparazione» – che troviamo l'oggetto del nostro capitolo: 'le prestazioni di servizi personali', definite in questo modo dallo stesso Goffman.

2.2.1. *Il servizio tecnico*

L'*incipit* del saggio goffmaniano porta subito l'attenzione del lettore sul fatto che in una società ci sono delle 'modalità preferite' secondo cui due individui possono avvicinarsi ed avere rapporti reciproci, schemi di rapporto che presuppongono elementi interdipendenti e che possono essere, allo stesso tempo, «una fonte di identità, una guida per una condotta ideale e la base per il formarsi di una solidarietà o una frattura» (p. 339). Secondo Goffman una delle modalità più significative in cui due individui possono incontrarsi e interagire è lo schema di rapporto servitore-servito (*server-served*). Questo specifico rapporto di lavoro diventa la chiave di lettura attraverso cui l'autore vuole comprendere alcuni

problemi relativi al ricovero psichiatrico, non trascurando metodologicamente che proprio «uno studioso di rapporti sociali può quindi usare, per i suoi scopi, gli stessi modelli che i membri della società usano per i loro» (*Ibidem*). Goffman definisce il servizio personale come un'assistenza desiderata da chi la riceve e in particolare (p.340):

«la “prestazione di un servizio personale” può essere definita, teoricamente, come l'attività di chi presta personalmente un servizio specializzato, per un insieme di individui con i quali il servizio stesso comporta di impegnarsi in un rapporto personale diretto, senza esservi costretti da altri tipi di legami»

Così per l'autore, il fatto di essere citato a giudizio, ad esempio, non è un servizio personale per chi riceve la citazione, ma se uno psicologo si fa pagare per un test professionale a persone che lo desiderano, questo è un tipo di servizio personale. Capiamo allora che se lo stesso psicologo compie lo stesso test, ma per committenza dell'ufficio di collocamento di un'organizzazione, non è un servizio personale perchè – secondo l'autore – si tratta di *oggetti* del suo lavoro e non di *clienti*. Già in queste prime pagine cogliamo un primo elemento di quello che porterà l'autore a concludere che il servizio tecnico applicato alla psichiatria (nello specifico al servizio medico psichiatrico) ha effetti devastanti nel sé del paziente. La reificazione di chi riceve il servizio è un primo criterio che distingue quindi i servizi personali dai servizi non personali. Il secondo elemento che l'autore coglie, quale specifico del servizio tecnico è :

«Io ritengo che *l'ideologia* che sottende il servizio prestato da un tecnico, nella nostra società, sia radicata nel fatto che colui che la presta abbia un complesso sistema fisico da riparare, costruire o adattare - dove il sistema sia un oggetto o una proprietà del cliente. Quando quindi userò qui il termine «rapporto di servizio» (o di lavoro), mi riferirò soltanto a questo caso, se il contesto non richiederà un riferimento più preciso».

Al tecnico, sembra appartenere allora, diremmo oggi, il bene, che deve essere prodotto da quel determinato servizio. Secondo l'autore colui che presta un servizio ha la *capacità di trasformare* quel sistema che gli viene 'affidato' dal proprietario del sistema stesso affinché il rapporto di servizio si realizzi tramite la trasformazione dell'oggetto del servizio nel servizio realizzato vero e proprio.

Goffman procede descrivendo poi quello che definiremo “il triangolo dei servizi”, guida della nostra analisi (p. 342):

«Noi lavoriamo su un triangolo, che ha avuto un ruolo storico determinante nella società occidentale - colui che presta un servizio, l'oggetto e il proprietario dell'oggetto. Ogni grande società dispone di tecnici come prestatori di servizi, ma nessuna società ha dato più peso di quanto abbia dato la nostra, a questo tipo di attività. La nostra è una società di servizi, tanto che anche organizzazioni come i grandi magazzini seguono - a parole, se non di fatto - questo modello, rispondendo al bisogno, sia dei commessi che dei clienti, di sentire che viene loro prestato un servizio tecnico personale, nonostante non sperino di ottenerlo».

Secondo l'autore quindi il triangolo dei servizi, è storicamente costituito da un rapporto fra persone (i clienti) che si pongono nelle mani di altre persone (coloro che prestano il servizio), che implicitamente tiene conto del rispetto del cliente per la competenza tecnica di chi lo serve e della fiducia che fra essi scorrerà attraverso il senso di gratitudine reciproco e il compenso finale convenuto. Allo stesso tempo, colui che presta il servizio offre la competenza specifica che gli è propria a disposizione del cliente, discrezione professionale che lo porta a non interferire nelle altre sfere del cliente o:

«addirittura (in casi estremi), con la ragione per la quale il cliente gli richiede il servizio; e, per ultimo, una educazione non servile. In questo consiste il servizio di "riparazione"».

In questo punto Goffman ammette in una nota a piè di pagina, che tale descrizione del rapporto di servizio è stato profondamente influenzato dallo studio di Talcott Parsons del 1939, *The Professions and the Social Structure*, che considera il principale lavoro sull'argomento, su cui apriremo una finestra in seguito. Così tornando a Goffman, egli vede il rapporto di servizio come un triangolo (figura 1, di seguito):



Fig.1 - Il triangolo dei servizi secondo Erving Goffman

L'interazione fra cliente e colui che presta il servizio ha così una forma relativamente strutturata in cui chi presta il servizio si dedica a operazioni meccaniche o manuali sull'oggetto di proprietà del cliente (in specifico per le attività di tipo diagnostico) e/o può avere scambi verbali con lo stesso cliente (p. 344). La comunicazione fra cliente (*service user*) e prestatore del servizio (*supplier*) è per Goffman costituita di tre elementi: i) *l'elemento tecnico*, in cui vengono prese o date le informazioni relative alla costruzione o alla riparazione dell'oggetto stesso; l'elemento contrattuale, che consiste in un accordo sul costo/tempo – sulle risorse impiegate diremmo oggi – richiesti dal lavoro; iii) *l'elemento comunicativo* che consiste in forme di cortesia, affabilità e segni di deferenza⁷⁰. Ma come possiamo iniziare a comprendere questo rapporto di servizio? Goffman utilizza il concetto di *pagamento*, che non è definibile solamente come un prezzo per un duplice significato: i) tradizionalmente il pagamento è quello che vale il servizio in se stesso, così se il servizio, agli occhi del cliente, è di grande valore, vi sarà già un prezzo stabilito dalla consuetudine della sua professione, ii) ma se il servizio avrà valore minore, sempre di fronte agli occhi del cliente, il prestatore del servizio potrebbe sentirsi in obbligo di rinunciare a farsi pagare o di chiedere un compenso più basso, «evitando, in tal modo, di sprecare tempo, o che il suo lavoro (in definitiva, lui stesso) sia misurato con una valutazione che può arrivare fino a zero» (p. 343).

Ambiguità del pagamento che consente al tecnico di preservare la sua partecipazione disinteressata al proprio lavoro che non riguardi il lavoro stesso e, infine, una implicita responsabilità sociale, sottolineata dallo stesso Goffman

⁷⁰ Essenzialmente per Goffmann la vita sociale può essere interpretata come una rappresentazione teatrale e muove dal presupposto che quando un individuo è in presenza di altri abbia molte ragioni per cercare di controllare le impressioni che essi ricevono dalla situazione. L'attore agisce come su un vero e proprio palcoscenico dove si distingue una "ribalta" (che è il luogo dove l'attore mette in atto la propria rappresentazione) ed un "retroscena" (che è il luogo dove l'attore dismette i suoi panni di teatrante e mette in mostra se stesso). Quando gli attori sono sulla ribalta trattano il pubblico seguendo il rituale della *cortesia*, si comportano seguendo le norme di *decoro* adeguate al contesto come ad esempio può essere un luogo sacro, il posto in cui si lavora e così via e possono esprimersi anche attraverso rituali di *deferenza*. La deferenza in particolare è uno strumento di "devozione" attraverso cui un individuo manifesta apprezzamento verso un destinatario come ad esempio il salutarsi, fare complimenti, scusarsi, ringraziare. È un atto di "devozione" individuale in cui un soggetto manifesta e riconosce la sacralità del destinatario (Goffman E., *Interaction Ritual*, GardenCity, Doubleday, 1967 trad. it. *Il rituale dell'interazione*, il Mulino, Bologna, 1988).

(corsivo mio, p.343):

«E poiché il suo lavoro è un lavoro di riparazione (che ha a che fare con sistemi fisici chiusi e reali) si tratta di un'attività nella quale può dimostrare una *partecipazione disinteressata*: un lavoro valido di riparazione o di costruzione, è anche tale da potersi identificare, aggiungendo una *fonte di interesse autonomo al lavoro stesso*. Inoltre si presume che una delle motivazioni di chi presta un servizio sia *anche il fatto di aiutare l'umanità come tale*».

Inoltre il successo di questa prestazione sta, per l'autore, nel fatto che il tecnico tiene separati il cliente e ciò che non funziona nel cliente « dando a ciascuna ciò che le è dovuta» (p.345) perché per essei vigono regole diverse, fanno parte di due mondi diversi, in cui il cliente è generalmente una persona autonoma, «entità del mondo sociale» che deve essere trattato con riguardo e secondo regole proprie; mentre l'oggetto, che il *supplier* deve riparare o costruire è «un sistema fisico» che ha regole proprie che devono essere seguite per arrivare alla riparazione dell'oggetto stesso. Secondo Goffman queste regole di riparazione sono quelle che vengono definite come «fasi del ciclo di riparazione» (p. 346), che hanno inizio dopo una fase iniziale in cui il cliente si rende conto che l'oggetto da lui posseduto ha subito un danno, e che quindi non funziona più come prima e probabilmente comincerà a chiedersi quale sia la soluzione migliore per risolvere questo problema fino ad arrivare alla consulenza di un tecnico vero e proprio, e che sono: i) *l'osservazione*, attraverso cui il tecnico, tenendo in considerazione le informazioni date dal cliente, «rivive il fatto» (p. 347) e osserva il cattivo funzionamento dell'oggetto in questione che lo porterà alla fase successiva; ii) attraverso *la diagnosi*, il tecnico dichiara le cause del malfunzionamento dell'oggetto programmandone rimedi e soluzioni (fase iii) *la prescrizione* e iv) *il trattamento*) attraverso cui l'oggetto verrà riparato e riportato ad una buona prestazione, stando attenti a eventuali ricadute e/o mal funzionamenti improvvisi attraverso delle revisioni costanti fino alla consegna definitiva dell'oggetto, che ora ri-funzionerà bene. In questo schema di interazione Goffman sottolinea l'importanza del laboratorio⁷¹, che negli ultimi cento anni ha preso piede

⁷¹ Posto che i nostri *social workers*, che in seguito analizzeremo, assomiglino a degli 'artigiani del sociale', quegli stessi artigiani che Richard Sennett ne *L'uomo artigiano* (2008, trad. it, 2009) ci descrive come nuove professionalità da cui imparare per rilanciare, ad esempio, la crisi odierna, qui lo richiamiamo perché riprende la fondamentale importanza del laboratorio (pp.58- 84) per il lavoratore tecnico. Il celebre sociologo, attraverso vari esempi, che vanno dall'orafo medievale,

sostituendo compleamente i venditori ambulanti o i venditori di casa in casa. Ne consegue che la rappresentazione del laboratorio, che l'autore, traduce in quello che è la teatralità della vita quotidiana fra ribalta e retroscena, attraverso la gestualità, il tipo di vestiti, di aiutanti associati al lavoro manuale, la facciata personale utilizzata per la gestione degli aspetti verbali del rapporto tecnico sono fondamentali per il funzionamento, anche se il laboratorio può rappresentare allo stesso tempo un elemento di indebolimento del servizio perché (p. 349):

«Dopotutto il cliente deve ora rinunciare al suo oggetto per alcuni giorni, senza contare il controllo che deriva dall'assistere al lavoro del tecnico. Ma forse, il fatto di dover riporre maggior fiducia, ha portato anche ad essere più degni di fiducia. Ad ogni modo quando, in una comunità, un posto di lavoro è fisso, colui che presta un servizio si trova soggetto alle persone che serve. Si sa dove lo si può trovare, i clienti noiosi possono chiamarlo; egli è quindi in balia della attitudine generale della comunità nei suoi confronti. In queste circostanze, si sentirà obbligato ad offrire il tipo di servizio di cui la clientela non abbia a lamentarsi».

Secondo Goffman ci sono altri due elementi di difficoltà di applicazione del modello di servizio da lui proposto: il primo è l'amore per la fiducia disinteressata esercitato da colui che presta il servizio. Per l'autore la crescente attenzione tecnica del prestatore di servizio, il nostro *supplier*, può portarlo a contrastare o a non tenere in considerazione il reale interesse del cliente se colui che presta il servizio formula un concetto ideale di adeguamento allo standard del cliente, per forza, in questo caso, immaginario. In concreto, per Goffman, più un tecnico è preoccupato di offrire un buon servizio, più il ruolo della sua professione avrà il compito di controllarlo attraverso il mantenimento dei modelli della comunità, che lo porteranno a non soddisfare più l'interesse specifico di un cliente particolare.

Capiamo subito come la realizzazione del modello di servizio abbia immediatamente a che fare con le conseguenze sociali della diffusione dei ruoli professionali. Così ad esempio l'autore ci ricorda che il codice di lavoro di un costruttore (edile, ad esempio) lo costringe a tener conto dell'interesse non solo del suo cliente, ma anche dell'interesse dei vicini, che il cliente lo accetti o meno. Per cui per Goffman, il modello di servizio, di fronte a una triade di attori - quali

alla bottega di Stradivari, descrive il laboratorio come un'istituzione sociale capace di creare forti vincoli fra coloro che ci lavorano capace di dare credibilità, tutela e legittimità agli artigiani, nonostante sia il luogo per eccellenza in cui si esprime il moderno conflitto fra autonomia e autorità.

il cliente, colui che presta il servizio e la comunità- può essere messo in discussione perché quando «colui che presta un servizio entra in un'istituzione di qualche tipo e divide la sua lealtà fra i clienti e l'organizzazione da cui dipende» (p. 355) fino a essere messo a rischio nella sua realizzazione venendone colpito al cuore. Nelle pagine successive l'autore applica il modello del servizio tecnico alla psichiatria istituzionale, che come già anticipato, porterà l'autore ad affermare che il servizio tecnico applicato al servizio medico psichiatrico ha effetti devastanti nel sé del paziente fino a poter essere annientato dall'istituzione totale.

2.2.2. In sintesi: peculiarità goffmaniane

Goffman ci ha mostrato gli elementi fondamentali che costituiscono quello che lui definito 'il modello di servizio', che vede, come in un triangolo, gli attori interagire per la trasformazione di un oggetto che deve essere riparato o comunque deve essere ripristinato nel suo buon funzionamento precedente. Così fra colui che presta il servizio, il cliente che ha bisogno del suo lavoro di fronte al malfunzionamento del proprio oggetto posseduto, vige uno schema di rapporto costituito da elementi di fiducia reciproca, comunicazione, e regole che devono essere condivise e che circolano come veicoli principali per la realizzazione del servizio. In esso ogni attore svolge il proprio ruolo facendo la propria parte, nonostante le difficoltà cui lo stesso Goffman fa riferimento, quali ad esempio una naturale asimmetria cognitiva di conoscenza tecnica (il tecnico è il nostro esperto e in quanto tale, portatore di conoscenze specifiche che il cliente non possiede per definizione) elemento chiave, che stimola l'interazione fra il cliente e colui che presterà il servizio.

2.3. L'influenza di Parsons sul modello di servizio: le professioni e la struttura sociale

Nel dicembre del 1938 Parsons legge un paper intitolato *The Professions and Social Structure* all'annuale meeting dell'American Sociological Society. L'anno

seguito verrà pubblicato in *Social Forces*⁷². Qualche decennio dopo Goffman ammetterà nelle note conclusive di *Asylum*, l'influenza di questo scritto sulla sua opera. Per Parsons, una delle peculiarità della società moderna, consiste nel «perfetto funzionamento delle professioni» (p.14). Ciò che qui ci interessa sottolineare è l'idea di Parsons che qui vede in chi esercita una professione di aiuto nel sociale, il fare “il bene” del paziente/cliente/cittadino. Parsons vede infatti le professioni come modalità di agire competente, ma senza fini precipui di profitto personale a cui la società ha dato e dà un mandato istituzionale. Questo è il nocciolo teorico che ritroveremo nelle note sul servizio tecnico applicato al servizio medico psichiatrico di Goffman.

L'Autore si concentra inoltre sul concetto di funzione delle professioni, le quali aiutano gli individui a ristabilire una situazione ottimale delle loro capacità, affinché ritornino a svolgere i ruoli e i compiti ricoperti nella società. Parsons vede nelle professioni un elemento di sostegno al sistema sociale, con compiti essenziali per l'equilibrio e tutela di quest'ultimo.

Infatti elenca tre criteri chiave che sono essenziali per riconoscere l'attendibilità di una professione. Il primo è caratterizzato da formazione tecnica formale, seguita da una istituzionalizzazione che riconosca la coerenza della formazione e la competenza dei professionisti. “La formazione deve condurre ad un certo grado di padronanza di una tradizione culturale generalizzata, e deve fare in modo da dare rilievo ad una componente «intellettuale»” (Parsons, in Tournier, 1979) (ivi, 73). Il secondo criterio riguarda l'applicazione del bagaglio culturale acquisito trasformato in abilità professionale. Il terzo criterio chiave è dato dall'esigenza di un controllo istituzionale di una professione completamente sviluppata, a garanzia di un'applicazione delle competenze ad usi socialmente responsabili. Ciò può avvenire attraverso la creazione di ordini professionali, intesi come garanti dell'esercizio della professione, e codici etici.

In sintesi i tre aspetti fondamentali nell'analisi parsonsiana delle professioni sono (Almondo 1998, 177-181) tre. Il primo, che si esprime nell'assunto che nell'azione professionale il rapporto esclusivo con il cliente è nello stesso tempo,

⁷² International Journal of Social Research, <http://socialforces.unc.edu/>. In Italia il saggio sarà edito solo nel 1956, in “Società e dittatura”, pp.14-34. Ricordiamo che le riflessioni di Parsons sulle professioni sono integrate anche da *The motivation of Economic Activities.*, 1940.

un contributo alle soddisfazioni di interessi collettivi e all'elaborazione di standard collettivi: ad esempio, la tutela della salute di un paziente è sia il contributo al benessere della popolazione che alla validazione e legittimazione del sapere medico. Ciò implica naturalmente una serie di oneri morali nei confronti del cliente, della società intera e di crescita del sapere professionale di cui è portatore un professionista. Il secondo aspetto mette poi in luce la responsabilità sociale, che è propria delle attività professionali che è istituzionalizzata in strutture normative (codici deontologici, certificazioni, albi , etc.), che sono di tutela al cliente proprio perché si trova in una situazione di gap di competenza tecnica verso 'l'esperto'. Ricordiamo che Parsons inizia i suoi studi sulle professioni nel 1937 con una ricerca empirica sulla professione del medico e Goffman, scriverà *Asylum* alla fine degli anni Cinquanta: la società della rete deve ancora prendere il sopravvento e soprattutto, all'epoca il singolo cittadino non doveva certo preoccuparsi di dover compiere una scelta fra le informazioni da apprendere, vista la quotidiana invasione di informazioni a cui siamo sottoposti. Tornando a noi, il terzo aspetto riguarda invece l'influenza delle professioni sulla società moderna. Parsons constata, sottolinea Almondo, che il richiamo alla codificazione, alle procedure non finalizzate, alla formalizzazione burocratica, al ricorrere a processi decisionali sempre più basati sul *problem solving* riconduce a uno stretto nesso fra professionalizzazione e razionalizzazione (Parsons 1968, 545):

«la professionalizzazione, un processo che per certi aspetti è quasi un sinonimo di quello di razionalizzazione»

Dunque la centralità delle professioni nella società moderna rimane di fondamentale importanza, dato che le professioni hanno preso il posto prima dello stato e poi dell'organizzazione capitalistica moderna. Parsons vede in tale centralità un'innovazione organizzativa dell'assetto della società che comporterà l'emergere di una nuova *leadership*, capace di diffondere il processo di istituzionalizzazione, basato più su criteri culturali che su criteri politici od economici. Per Parsons tale processo rappresenta il metodo privilegiato attraverso cui è possibile creare e mantenere attivi efficienti apparati simbolici nella società, in grado di motivare i soggetti, di integrarne i comportamenti in relazione agli

obbiettivi e agli scopi perseguiti dal sistema sociale (Bagnasco, Barbagli, Cavalli 1999).

2.4. Jean Gadrey e la rielaborazione goffmaniana del ‘triangolo dei servizi’: riflessioni sul concetto di utilità sociale

Jean Gadrey è un economista francese, specializzato sui temi dell’innovazione, della produttività e della conoscenza all’interno dei servizi. Nell’ambito dello studio dei servizi specialistici, il sociologo ha definito il servizio come un sistema di relazioni generative che hanno lo scopo di produrre valore⁷³. Tale sistema viene esplicitato in quello che nella *Service Exchange Theory* dell’autore viene indicato come il *service triangle*: il triangolo dei servizi. Osserviamone la struttura:

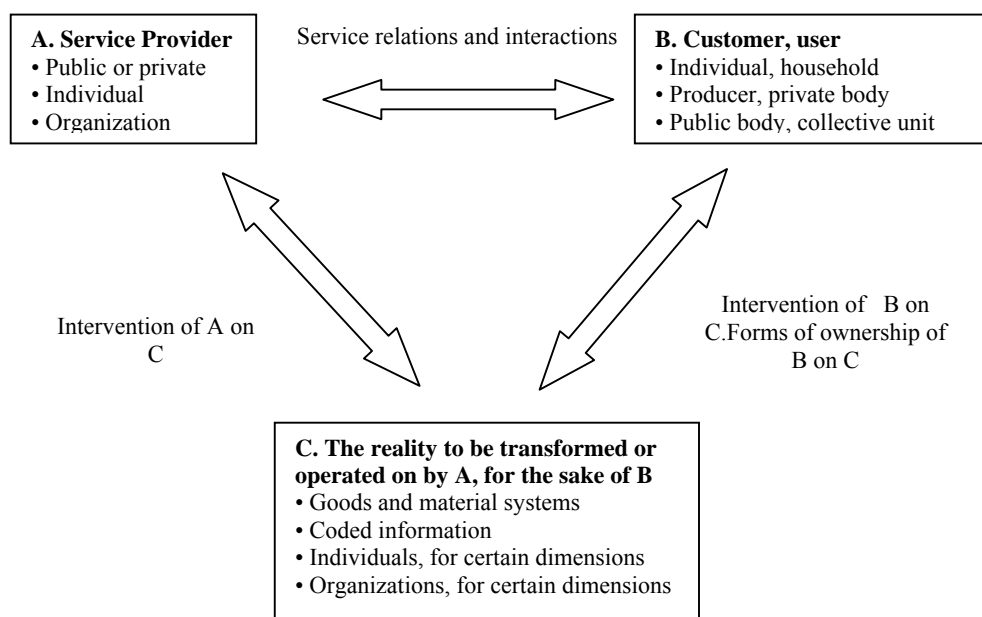


Fig. 2- The service triangle (Gadrey, 2002, 42)

⁷³ Gadrey definisce il servizio come "as a system of transformative relationships with the purpose of producing value" (Gadrey 2002, 40). Ho preferito tradurre *transformative* con *generativo* per evidenziare il fatto che la creazione di un servizio, per il sociologo, produce qualcosa che va al di là della mera utilità individuale contemplata dal mercato.

Nello specifico, Gadrey definisce il triangolo dei servizi come un *conceptual approach* utile a spiegare il sistema dei servizi come un microcosmo di un sistema di scambi sempre più ampio, ma che ha il nocciolo nel sopracitato triangolo dei servizi che è un'operazione: (Gadrey 2000, 41):

«aiming at a transformation of a reality C owned or used by a customer B, with the operation carried out by a provider A on the request of B (and often in interaction with him) but not ending in a final good likely to circulate independently from C».

Sebbene nella definizione sia sottesa una esternalizzazione per la produzione del servizio, vi è un forte accento sulla co-produzione del servizio stesso. Recentemente il nostro sociologo preso in esame, ha partecipato al "Rapporto sulla performance economica e il progresso sociale"⁷⁴, realizzato da una commissione voluta da Sarkozy e presieduta da Joseph Stiglitz, premio Nobel per l'Economia. Nel Rapporto si chiede di andare oltre "la religione delle cifre" - cioè oltre il PIL inteso come strumento per misurare la crescita economica - nel tentativo di definire un nuovo indice che meglio misuri il progresso sociale e il benessere di un Paese. Coordinato da Joseph Stiglitz, Amartya Sen - entrambi premi Nobel - e Jean-Paul Fitoussi, presidente dell'Osservatorio francese delle congiunture economiche (Ofce), il Rapporto propone di sviluppare nuovi strumenti di misura della ricchezza delle nazioni. L'idea di base è mettere l'accento più sulla misura del benessere della popolazione che su quella della produzione economica. Così al prodotto interno lordo (PIL) viene preferito il prodotto nazionale netto (PNN), che tiene conti degli effetti della svalutazione del capitale in tutte le sue dimensioni: naturale, umana e così via. Questo significa che è necessario porre un freno alle analisi di un PIL e che diventa necessario cominciare a riflettere su un nuovo concetto di misurazione del benessere della società, che non può più essere misurato caso per caso, e che ha la necessità di soddisfare bisogni che non sono contemplati dal mercato, ma che hanno codici e criteri propri. Così Gadrey ha fornito il suo contributo sulla nozione generale di benessere, affinché venga trovato su di essa un accordo, capace di giustificare

⁷⁴<http://www.susdef.it/temi%20SD/sviluppo%20sostenibile/documents/STIGLITZ%20Sommario%2008.pdf>

nuove forme di regolazione su attività che vertono sulla qualità della società in cui si vive, concetto che nello stesso periodo ha visto la luce in Italia nell'idea di utilità sociale⁷⁵. La creazione di legami sociali e sociabilità, il dialogo partecipativo fra le parti in causa, i processi decisionali pluralisti, la promozione di azioni per lo sviluppo di *capabilities* diventano criteri di utilità sociale per giustificare le azioni umane socialmente utili (l'autore parla infatti di valori o 'grandeur' richiamati che sottendono alla *mission* di realizzazione di coesione sociale sia in termini di uguaglianza o di disuguaglianza sia in termini di legame sociale). E nel momento in cui ci ritroviamo ad analizzare un *case study* come può essere la valutazione dell'utilità sociale prodotta da una organizzazione di terzo settore diventa importante: i) descrivere le attività svolte in funzione degli obiettivi sociali perseguiti; ii) descrivere l'analisi dei destinatari (tipologia delle persone, tipologia delle azioni svolte); iii) analizzare le risorse attivate per queste azioni; iv) valutare l'impatto dei risultati delle azioni sul pubblico. In merito a questo punto finale Gadrey suggerisce la complementarità fra la valutazione delle azioni e quella dei risultati: non è affatto detto che valutare solo gli impatti mostri la reale utilità sociale prodotta specificatamente da quell'organizzazione presa come esempio. Come viene raccomandata la complementarità fra la metodologia quantitativa e quella qualitativa, l'integrazione fra la valutazione degli impatti e la qualità delle azioni è fondamentale per avere una visione globale e tangibile dell'utilità sociale prodotta.

2.5. “In un diverso welfare”, il punto di vista della sociologia dell'organizzazione

Con *In un diverso welfare. Sogni e incubi*, Ota de Leonardis tematizza le caratteristiche salienti e gli elementi di crisi dell'emergenza del concetto di servizio all'interno del mondo della produzione e del mercato⁷⁶. Ciò, come

⁷⁵ Gadrey J., *Sull'utilità del Terzo Settore: una prospettiva storica e metodologica*, in «Sociologia e Politiche Sociali», vol. 10, 2/2007, p.101-120.

⁷⁶ Per il dibattito sul mercato sociale rimandiamo a tutta la prima parte del libro (pp. 7-100) che qui per motivi di interesse della ricerca abbiamo solo sintetizzato al massimo per focalizzarci poi sul

sottolinea l'autrice, non significa che i servizi debbano imparare dal mercato, ma che lo sguardo verso il mercato può essere utile per una ri-concettualizzazione dell'idea di servizio. Da alcuni autori sull'economia post-fordista l'autrice prende spunto per evidenziare i cambiamenti avvenuti nel corso della produzione dei mercati e delle transazioni (p.107):

« l'economia del servizio è ad alta componente “relazionale” »

Ciò significa che la qualità del prodotto non è più determinata dallo scambio, nella produzione, ma si forma, si genera, si produce “nel corso dello scambio” (p.106) a partire dalla rete di unità produttive che partecipano alla produzione dello scambio, ma soprattutto nella relazione col cliente. Ecco che allora si generano nuovi modi di relazionarsi all'interno dell'organizzazione della produzione, che vede nella cooperazione (che nel taylorismo era reificata nella macchina tecnologica), ma si sposta nel cuore delle interazioni, nei flussi comunicativi, nella trasmissione e nel flusso di conoscenze, nelle interdipendenze che ci creano (p.111). Si diffondono così nuovi “ibridi organizzativi” in cui si mixano in vario modo coordinamento verticale e orizzontale, che si realizzano attraverso legami di interdipendenza, nelle interazioni in cui cresce “il sapere comune”, in pratica il nesso della performance economica si sposta, secondo l'autrice (p.112):

« dalle operazioni alle relazioni”, dall'efficacia attraverso la coerenza sequenziale delle operazioni su oggetti alla capacità di generare, organizzare e “mettere in forma relazioni”»

E per realizzare ciò, naturalmente cambia il punto di riferimento empirico, che non è più la fabbrica, la macchina di produzione di prodotti-oggetti, ma il servizio, definito come « un sistema di relazioni che produce relazioni» (p.114).

La De Leonardis prosegue chiedendosi come il welfare possa essere ripensato attraverso servizi realmente capaci di generare relazioni sociali, dato che la situazione contestuale vede un welfare che è “attrezzato a maneggiare e produrre oggetti o soggetti, ma non relazioni: distribuendo beni materiali in quantità date,

welfare dei servizi ‘ sociali’ proposto dall'autrice. Inoltre rimandiamo a Veltz P. e Zafirian P., *Vers de nouveaux modèles d'organization*, « Sociologie du Travail », 1, 1993,pp.18-19.

riproducendo spesso i propri oggetti di trattamento – gli utenti nel loro statuto di assistiti e destinatari – e riuscendo solo a tratti nell'interno dichiarato di creare cittadini, singoli individui reintegrati nei circuiti sociali e riconosciuti in un ruolo di soggetti (il cittadino-lavoratore, anzitutto)”(p.120).

2.5.1. Ripensare i servizi

A partire dalle riflessioni precedenti, l'autrice mira a ri-concettualizzare i servizi 'sociali' a partire dai requisiti organizzativi del concetto mettendone in luce il suo potenziale fondativo: l'investimento sulle relazioni. Dunque il servizio viene visto come 'una forma organizzativa' che:

a) è costituita 'di relazioni che producono relazioni', ossia 'producono la materia di cui sono fatti';

b) ciò che qualifica la relazionalità del servizio è ' la partnership, la compartecipazione degli attori coinvolti, prestatori e clienti anzitutto, alla produzione dell'eventuale valore aggiunto che si crea'.

Già in questa primo frame concettuale mi sembra che l'autrice non entri meramente nella questione e che anzi, dia per scontato ciò che invece andrebbe dimostrato. Affermare che il servizio è costituito di relazioni capaci di autoriprodursi non ci dice nulla in merito al processo di generazione di un servizio, né riusciamo a cogliere la peculiarità che qualifica il servizio come forma di organizzazione in quanto tale. Non a caso, nelle pagine successive l'autrice sembra, a mio parere contraddirsi, perché dalla definizione del servizio come rete di relazioni, sostituisce ovunque la nozione di 'relazione' con quella di 'interazione', non solo perché il primo termine potrebbe evocare un ambiguo terreno di matrice psicologica, ma soprattutto perché - specifica l'autrice in una nota a più di pagina (p.123)- ' preferisco parlare di interazione, soprattutto quando, trattandosi di relazioni di servizio, si tratta di riconoscere all'utente, partner e coagente di tali relazioni e di ciò che vi si genera'. Quindi secondo l'autrice ogni interazione è ciò che caratterizza un servizio, che viene definita 'quella materia squisitamente intersoggettiva che è costituita di comunicazioni, interscambi, legami sociali, e di soggetti che sono tali in quanto condividono

questa materia intersoggettiva'. Ma dobbiamo ricordare che l'interazione non è necessariamente intenzionale, non implica necessariamente comunicazione fra i soggetti, la quale a sua volta non garantisce l'espressione di una relazione (che non sia una relazione giddensianamente definita). C'è allora da chiedersi: come avviene la partnership fra i soggetti? Non rischia di diventare una relazione prettamente basata su una logica costi-benefici? L'autrice sembra rimanere in superficie rispetto a queste tematiche e le nostre domande rimangono quindi aperte. Successivamente vedremo che l'autrice compie uno sforzo concettuale maggiore definendo tale intersoggettività in termini di socialità come una disposizione (reciproca?) all'ascolto, all'operare insieme e non per competenze singole attraverso la contaminazione fra i soggetti e le loro aree (di azione?).

In poche parole per l'autrice è l'agente erogatore che impara a domandare e ad ascoltare, mentre il suo partner (cliente, utente) viene valorizzato per le sue capacità di immettere nel progetto in cui è coinvolto, non per i suoi deficit da colmare. Se le modalità di interfacciarsi fra gli attori sono queste, rimaniamo però a mio parere, in una logica in cui le relazioni non vengono pienamente valorizzate in quanto rimane assente una valorizzazione reciproca della soggettività degli attori. Se ad esempio all'inizio del processo di creazione di un servizio può essere fisiologica una asimmetria di ruoli fra gli attori, essa non può rimanere costante per tutto il processo pena la realizzazione di un servizio che rimane in una logica assistenzialistica in cui al soggetto erogatore rimane il potere di azione e decisione finale sul servizio e al soggetto richiedente, il minimo di partecipazione possibile, che rimane chiusa in una logica di consultazione. La crescita delle soggettività sociali degli attori, a mio parere, si colloca invece nel riconoscimento della propria diversità (differenza di ruolo, di funzione, di azione, di supporto al servizio *etc.*) attraverso la legittimazione reciproca delle proprie differenze.

Questo punto lo approfondiremo in seguito, nella grammatica dei servizi relazionali. In merito invece alla definizione (p.131) di servizio 'sociale' come produttore di 'socialità, in quanto cioè generano e rigenerano legami sociali, comunicazione, cooperazione e conflitto', nuovamente l'autrice non ci dice 'il come' della generazione e ri-generazione dei legami sociali se non rimanendo in superficie fino a inquadrare la questione come creazione di beni collettivi. Ma quali meccanismi sono realmente capaci di favorire e valorizzare la generazione e

ri-generazione di relazioni sociali? La risposta dell'autrice tronca la questione concludendo che la peculiarità di un servizio è la produzione di 'forme sociali', cioè di istituzioni in quanto 'patrimonio collettivo e comune di intelligenza sociale dedicato a curare e mantenere vivace il tessuto sociale'⁷⁷. la qualità dei servizi sociali in quanto istituzioni influisce sulla qualità del *setting* sociale in cui agiscono gli attori e può essere misurabile dalla presenza/assenza di quei beni comuni in quanto condivisi dalla comunità locale di appartenenza.

2.6. Che cos'è un servizio dal punto di vista sociologico.

Gli studi di caso che presenteremo, appartengono all'area del lavoro sociale di rete, dove gli operatori si impegnano a supportare e a dare le basi affinché le relazioni fra gli attori di un territorio si attivino e siano coese nel ricercare le loro soluzioni individuando il proprio percorso insieme. Ma soprattutto cercando di evitare la distribuzione di prestazioni o assistenze dirette. Per capire meglio che cosa significhi lavorare in rete, è necessario partire dalla definizione di servizio dal punto di vista sociologico. La letteratura in merito, in genere, appartiene per la maggior parte, al servizio sociale (come abbiamo visto) il cui alveo scientifico è sempre stato la conoscenza sociologica (Gui 2004, 67). Sul concetto di servizio troviamo interessanti influenze francesi: Laville e Gadrey. Sono due autori davvero interessanti, ci soffermeremo soprattutto sul secondo, i cui concetti sono più utili ai fini della nostra ricerca.

Laville propone la dizione di "servizio di prossimità" (Laville 1998, 60) in cui un servizi di prossimità vengono definiti come :

«vettori per nuovi compromessi tra logiche civiche, economiche e sociali, compromessi comunque capaci di rafforzare la coesione sociale»

⁷⁷ Si veda Donolo C. e i suoi scritti sulla tragedia dei beni comuni. Si rimanda almeno a *L'intelligenza delle istituzioni*, Feltrinelli, Milano, 1997 e a *Sostenere lo sviluppo*, Milano, 2007. Si veda anche www.labsus.org/index.php?option=com_content&task=view&id=2234&Itemid=40. Per un ulteriore approfondimento si rimanda il lettore alla parte della tesi sul principio di sussidiarietà e la cittadinanza attiva.

Laville colloca i servizi di prossimità (come l'accoglienza dei bambini, l'aiuto a domicilio, *etc.*) nella categoria più generale dei servizi relazionali³⁸, e presenta diversi esempi concreti, che nel loro insieme, consentono di delineare una "ipotesi di servizi di prossimità idealtipici" come servizi «che si situano in un approccio d'economia solidale, in quanto fondanti di un'iniziativa economica basata sulla volontà di promuovere rapporti sociali di solidarietà» (Laville, 1998, 86). Ma è necessario fare un passo avanti, astrarre il concetto da influenze economiche e per questo è utile concentrarci sulla efficace definizione di servizio data del sociologo francese Jean Gadrey (2002), basata sul lavoro del 1977 di Peter Hill e che descrive un servizio come un'azione dinamica in cui:

«a service may be defined as a change in the conditions of a person or a good belonging to some economic unit, which is brought about as the result of the activity of some other economic unit with the prior agreement of the former person or economic unit».

Immagina così il concetto di servizio come un triangolo che include tre elementi primari: il cliente o utente che usufruisce del servizio (customer/client/user), il prestatore/erogatore del servizio (il service provider) e la trasformazione di una data realtà posseduta dal cliente stesso (come si è visto nella Fig. 1, § 2.2.1). Un servizio è quindi definibile come (Martinelli e Gadrey 2000, 30):

«un'operazione finalizzata a una trasformazione di stato di una realtà "C", posseduta o utilizzata da un consumatore (cliente o utente) "B" e realizzata da un prestatore "A", su domanda di B e spesso in relazione con quest'ultimo, che tuttavia non porta alla produzione di un bene in grado di circolare in senso economico indipendentemente dal supporto C»⁷⁸.

Un servizio è erogato quando: 1) una persona/organizzazione/sistema tecnico A (l'erogatore/prestatore), che possiede o controlla una capacità tecnica o umana (competenza), vende o propone gratuitamente a un agente individuale o collettivo B (l'utente/cliente/cittadino, *etc.* che può chiederglielo o viene obbligato ad accettarlo), il diritto d'uso di questa capacità (competenza) per un certo periodo di tempo, per produrre degli effetti utili (la trasformazione di uno stato di fatto "C")

⁷⁸L'ultima specificazione – l'inseparabilità del "bene" prodotto dal supporto "C" - serve per distinguere un'attività di servizio da una semplice attività di produzione di beni, cioè per non confondere i dipendenti di una azienda con dei prestatori di servizio (Prandini 2009).

sull'agente B stesso o su oggetti C che egli possiede o soggetti di cui gli è stata attribuita la responsabilità (Prandini 2009, 158-159). Prandini inoltre ci mostra la specificità e l'utilità di questa definizione fino a costruire una grammatica dei servizi relazionali. Ma andiamo con ordine. L'importanza di questa definizione è che mette in luce le tre dimensioni della relazione di servizio: i) sociale (la relazione fra A, B e C); ii) temporale (il processo); iii) materiale (la trasformazione di uno stato C). Così proprio per questa struttura, caratterizzata da diversi inquadramenti relazionali, possiamo comprendere, e successivamente 'sporcarci le mani', con la relazionalità emergente (e se emerge lo vedremo) degli studi di caso. Rifletteremo quindi su quali e quanti livelli opera un servizio e come avviene il processo temporale di trasformazione dello stato C capace di generare un nuovo stato di benessere a partire dalla stessa realtà sociale. Ma la definizione di Gadrey mostra alcune criticità messe in luce da Zafirian (2000 in Prandini 2009). Gadrey considera il prestatore e il destinatario (A e B) solo come attori economici individuali (logica economica neoclassica), ma in realtà i due soggetti, che possono essere individuali o collettivi) sono radicati e contestualizzati in precisi framework socio-culturali. Ne deriva che possono dare un significato diverso alla relazione stessa e possono avere scopi diversi nell'interplay che li coinvolge. La logica del loro patto/contratto non può essere perciò osservata solo dal punto di vista della razionalità economica, bensì da quello di una riflessività più complessa (Prandini 2009, 159). Inoltre il sociologo francese dà per scontato che A e B siano individui e non organizzazioni sociali complesse.

Ne consegue che diventa necessario analizzare chi sia il vero beneficiario del servizio. E per finire non viene fatta nessuna affermazione né sul problema fondamentale dei valori in gioco (che possono essere non solo quelli di valore economico, ma anche d'uso, sociali etc.) né sulla valutazione/valorizzazione sociale del servizio. Zafirian introduce allora una nuova definizione di servizio come «una trasformazione nelle condizioni d'attività di un destinatario, cioè nelle sue disposizioni d'azione, i cui effetti sono giudicati positivamente dallo stesso destinatario e/o per la collettività di riferimento». Attraverso questa nuova definizione possiamo avvicinarci alla specificazione della grammatica relazionale di cosa sia un servizio proprio perché l'autore introduce chiaramente la teoria della doppia contingenza, per la quale il comportamento di Ego non solo dipende

dal comportamento di Alter, ma anche dalle aspettative che Ego ha circa il comportamento di Alter e viceversa: l'azione quindi è doppiamente contingente, e insieme è azione di un soggetto capace di esprimere intenzionalità e reciprocità nel contesto dato. Se per Gadrey, relazionale è un servizio basato su spese interazioni verbali e di contatto diretto tra produttori e consumatori e per Zarifian si tratta di servizi basati su una cooperazione tra erogatori e destinatari, sostenuta da comunicazioni "autentiche" capaci di interpretare i bisogni, per Prandini un servizio relazionale è una specie particolare di servizio che si distingue in quanto richiesto, erogato e co-prodotto in un certo modo e nello specifico quando la relazione fra A e B (a volte anche C), diventa la componente fondamentale della produzione del servizio fino a diventare (a volte) co-produzione stessa. Per esempio di fronte alla definizione di un problema sociale da affrontare sarà fondamentale guardare al problema dal punto di vista relazionale perchè già la definizione del problema emerge dalla relazione di "domanda-interpretazione della richiesta-capacità di risposta" che interviene tra il richiedente, l'utente e l'erogatore (Prandini 2009, 162). Così ad esempio se in una comunità avremo delle micro-reti familiari che si associano per affrontare insieme una situazione di malessere familiare della loro vita quotidiana sarà cruciale tener presente che la stessa domanda di intervento deve essere ricostruita in termini di relazione fra gli attori della comunità affinché il benessere familiare venga promosso come rete primaria di relazioni, bene relazionale in sé e per i suoi membri e per la comunità. Quindi, riprendendo le parole di Prandini, definiamo un servizio relazionale se opera: i) "su" (a partire da) relazioni; ii) "con" (insieme a, per mezzo di) relazioni; iii) "per" (al fine di) generare/ri-generare relazioni sociali e, infine, se è iv) diretto "a" far fiorire le possibilità (disposizioni) d'attività/esperienza di un beneficiario. È un processo finalizzato "alla" generazione di una soluzione (tecnica o umana) che opera "su" relazioni, "con" relazioni, "per" generare relazioni e "a" favore della piena fioritura delle relazioni. Questi quattro aspetti possono essere compresenti oppure no: chiaramente la relazionalità sarà maggiore dove la grammatica generativa ("su-con-per-a") della relazione rappresenta la modalità operativa specifica del servizio (come possiamo vedere nella Figura 2). In questo modo Prandini illustra maggiormente la definizione di servizio relazionale che diventa tale in quanto «specifica relazione sociale di servizio, dove un attore "B"

(individuale o collettivo) richiede (o è indirizzato) una prestazione ad un attore “A” (individuale o collettivo), che viene realizzata in relazione con “B” (dove la relazione è necessaria alla produzione del servizio), e che è finalizzata alla trasformazione dello stato di una realtà “C”, i cui effetti sono giudicati positivamente dallo stesso destinatario e/o dalla collettività di riferimento. Tale prestazione di servizio opera “su-con-per-a (beneficio) di”, le relazioni sociali tra A, B e C, ma anche delle relazioni contestuali» (*Ibidem* 162).

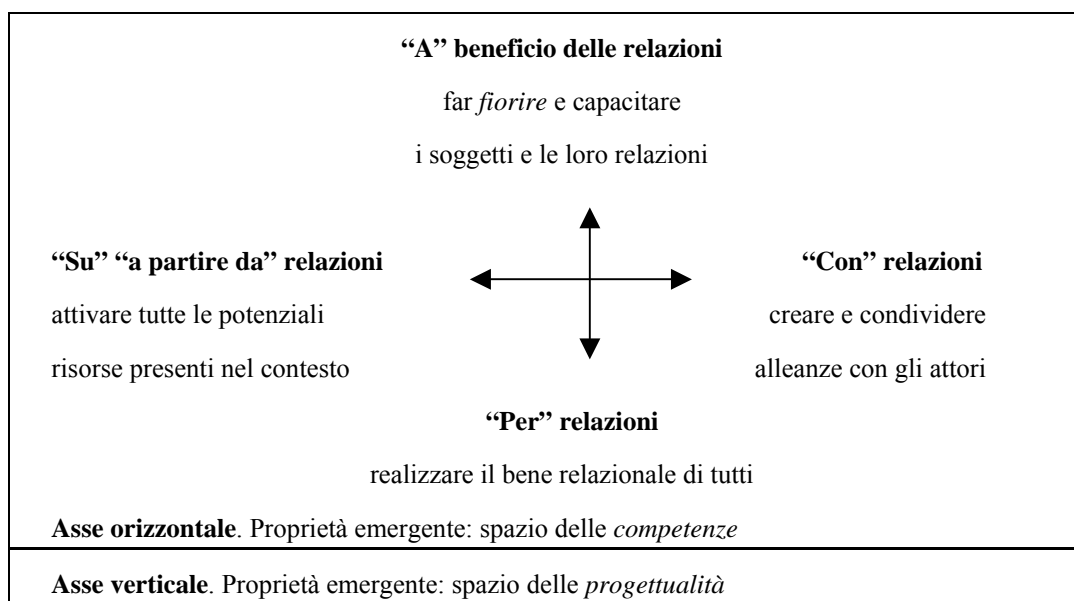


Fig. 3 - *La grammatica dei servizi relazionali* (Prandini 2009, 162).

Quando impariamo una nuova lingua ci vengono dati, più o meno esplicitamente, gli strumenti per poter parlare ed essere compresi dalle altre persone: essenzialmente la grammatica. Così come ogni grammatica ci offre le regole fonetiche, ortografiche e morfologiche per imparare a parlare ed entrare in una nuova cultura, così la grammatica relazionale dei servizi può essere un utile strumento di guida per leggere la realtà relazionale della società e affrontare le sfide che ci vengono poste dalle politiche sociali contemporanee. Per esempio, se pensiamo alla famiglia nel contesto italiano vediamo come permane una evidente contraddizione fra la centralità dichiarata della famiglia e la sua sostanziale

marginalità come soggetto di politiche sociali⁷⁹. Così le politiche familiari rimangono di tipo socio-assistenziale e, in quanti tali, disconoscono la funzione sociale della famiglia che necessita di nuove strategie capaci di focalizzare gli interventi su-per-con la famiglia- nella comunità locale considerandola, attraverso la prospettiva relazionale come soggetto sociale capace di considerare la famiglia nella sua piena soggettività, ossia titolare di propri diritti. Facendo questo, le attuali politiche familiari individualizzano gli individui e perdono il capitale sociale familiare. In questo modo producono più disintegrazione che integrazione sociale (Donati 2006). È evidente quindi la necessità di riconoscere il valore aggiunto che la famiglia dà alla società: essa offre un modello fiduciario di vita che genera capitale sociale primario, è il luogo in cui si apprende il riconoscimento dell'Altro e, se viene a mancare questo luogo, la società rischia di perdere la capacità di riconoscimento nelle sue varie accezioni, cioè di definire l'identità dell'altro, di accettarla e di esserne riconoscente (Donati 2007).

Provando a superare una logica di *deficit model* e promuovendo una prospettiva di *empowerment model* diventa possibile promuovere delle azioni di politica familiare volte a superare la frammentazione, la privatizzazione della famiglia, promuovendola in quanto rete primaria di relazioni, bene relazionale in sé, per i suoi membri e per la comunità in un *framework* generale di promozione di una cultura della relazione, dei legami, «superando logiche che vedono le relazioni familiari (e conseguentemente tutte le relazioni) esclusivamente funzionali ad una ipotetica autorealizzazione degli individui»⁸⁰. Cosa significa ciò? La grammatica relazionale ci ha fornito i punti cardinali attraverso cui orientarci, ma proviamo ora ad entrare più in profondità. Rispetto alla dimensione strumentale *un servizio che opera "su", "a partire da" relazioni sociali* sta a significare che tutti gli *stakeholders* del servizio hanno il dovere di dare il loro contributo alla realizzazione del servizio nella partecipazione e condivisione delle risorse cognitive, normative, relazionali e materiali che possono fornire secondo *il principio di co-responsabilizzazione del servizio* (Prandini 2009, 165) alla luce

⁷⁹ La recente proposta di un Piano di Politiche Familiare (Osservatorio Nazionale sulla Famiglia 2007) preme appunto sulla necessità che il nostro Paese promuova un cambiamento, che veda la famiglia come soggetto centrale delle politiche familiari. Questo significa riconoscere il valore sociale delle specificità delle funzioni che le sono proprie.

⁸⁰ Pozzobon A, *Manuale di pedagogia sociale*, in corso di pubblicazione.

delle proprie capacità. Per quanto riguarda invece la dimensione realizzativa di *un servizio che opera “per” generare-rigenerare relazioni sociali a partire dalla pratica stessa del servizio* significa che ciò che sta – o dovrebbe stare – a cuore agli *stakeholders* è la produzione di un “bene” che deve essere realizzato attraverso le relazioni stesse fra gli attori sociali in gioco (i nostri A, B per la trasformazione di una situazione C). Per esempio, in questa fase, domande come “Qual è il bene per questo soggetto?”, “Quale percorso aiuta a maturare la relazione tra questi gruppi sociali?”, “Quale riorganizzazione istituzionale permette una migliore qualità della vita della comunità locale?” possono aiutare a mantenere una tensione relazionale verso il bene che deve essere prodotto, fruito e valorizzato insieme⁸¹. Per quanto riguarda invece *la dimensione regolativa del servizio*, lavorare “con” le relazioni significa che fra i nostri elementi A, B e C le relazioni sono guidate da una logica contrattuale che «non comprende soltanto la pattuizione di diritti e doveri *standard*, ma anche finalità d’integrazione sociale, produzione di legami sociali e di benessere relazionale. Si tratta di una logica contrattuale avente come “oggetto” una relazione tra A, B e C, i cui contenuti non possono essere definiti completamente/discretamente, poiché possono modificarsi nel tempo e situazionalmente» (Prandini 2009, 165). Spesso può assumere una logica contrattuale di rete, formale o informale (Folgheraiter 2008).

Infine, guardando alla *dimensione culturale*, un *servizio diretto “a” sussidiare/capacitare le potenzialità* di ogni attore sociale significa che in maniera sussidiaria ogni attore dovrà riflettere non solo sul proprio modo di agire ma contemporaneamente anche sul modo in cui opera il servizio. Il principio di sussidiarietà è quindi in quest’ottica un modo di orientarsi qualificato metariflessivamente. «L’imperativo categorico della sussidiarietà è perciò: “agisci

⁸¹ Pozzobon A, *Manuale di pedagogia sociale*, in corso di pubblicazione. Ma in particolare se pensiamo alla famiglia, per comprendere questa prospettiva realizzativa, può essere utile anche Donati (2003) “La famiglia è capitale sociale se e nella misura in cui le persone che la compongono agiscono in modo da valorizzare le stesse relazioni familiari (ciò che la fa essere famiglia internamente e nella società); il che avviene in due modi: a) valorizzando le relazioni fra i membri della famiglia, b) valorizzando le relazioni con l’esterno che possono accrescere il processo di valorizzazione della famiglia (per esempio reti associative, reti con altre famiglie, etc.). Il capitale sociale, pertanto, è la relazione sociale stessa se e in quanto è vista ed agita come risorsa per l’individuo e/o per la società. È qui che si mostra il senso della famiglia come capitale sociale: quando si osserva il capitale sociale quale intermediatore tra l’individuo e la società. La famiglia e le associazioni sono gli intermediari privilegiati”.

in modo tale che tutti possano agire al massimo delle loro possibilità, fiorendo come persone capaci di condurre la propria vita.

Questa riflessività applicata a se stessa genera *eigenvalues* tipici: io opero in modo tale che tu possa fare la “tua parte”, così che, a mia volta, io possa fare la “mia”, così che tu possa fare la “tua”, etc. La sussidiarietà è una forma di riflessività personale, organizzativa, operativa, cognitiva ed emotiva» (Prandini 2009, 164). Infatti il principio di sussidiarietà, ricordiamolo, si basa sull’*etero-capacitazione* dell’Altro nella valorizzazione reciproca della relazione stessa. La forza innovatrice del principio sta proprio in questo: nel sostegno alle capacità dei soggetti in gioco, capacità che vanno sostenute e mai sostituite⁸², pena ritornare in un paradigma di welfare, basato su una logica assistenzialistica e incapace di leggere il linguaggio relazionale con cui guardare alla società. E qui, diventa centrale il concetto di riflessività, perché la circolarità messa in moto dalla logica sussidiaria – che per esempio vedremo nelle profonde domande che si pongono gli operatori in uno degli studi di caso – implica forme di riflessività particolari perché «per generare sussidiarietà occorre riflettere costantemente: 1) sui vecchi *habitus* operativi, cioè i vecchi schemi di lavoro, per sostituirli con nuovi; 2) sul senso e sul significato del proprio compito; 3) sul proprio modo di operare in relazione/alleanza con gli altri (modi di operare) controllando questa riflessività *in itinere* insieme agli altri attori. Stante l’idea alla base che «la proprietà emergente della *sussidiarietà* è possibile solo entro un servizio relazionale, cioè un servizio che opera a partire “da”, “con”, “per” e “a favore” delle relazioni».⁸³ La peculiarità della sussidiarietà sta nel rispetto delle differenze e delle identità, nell’alleanza che si crea fra i diversi protagonisti per il bene comune: il benessere della famiglia. Possiamo riassumere quanto detto con la Fig. 3 che va a sintetizzare la logica (meta) riflessiva che genera sussidiarietà, cioè il

⁸² Francois-Xavier Kauffman ci ricorda, nell’interessante saggio “Il principio di sussidiarietà: punto di vista di un sociologo delle organizzazioni”, in *Natura e futuro delle conferenze episcopali. Atti del colloquio internazionale di Salamanca* (3-8 gennaio 1988), Edizione Dehoniane, 1988, Bologna. pp.297-314, che il focus centrale (e più problematico del principio stesso, data la difficile applicabilità) è capire: 1. quale determinata unità sociale sia più capace o sia in grado di risolvere meglio un problema specifico; 2. e che le capacità degli individui sono molto diverse secondo il tipo di problema che si affronta.

⁸³ Prandini R., “Servizi relazionali sussidiari e (meta)riflessività. il caso del “Giocoamico” di Parma”, in *Sociologia e politiche sociali*, vol.11, 3/2007, FrancoAngeli, Milano, p.146.

modo di orientarsi reciproco che declina l'essere sussidiari. Al centro di questa logica stanno le “quattro R”: *ricapacitare* l'altro e le sue competenze; *riflettere* sul proprio modo di agire in relazione al modo d'agire altrui; *riconoscere* le potenzialità di ognuno; *responsabilizzare* ogni soggetto del servizio sia nel senso di renderlo capace di rispondere dei suoi specifici compiti, sia nel senso dello *spondeo* – l'impegnarsi fedelmente – il collaborare per il bene della relazione (Prandini 2009, 167).

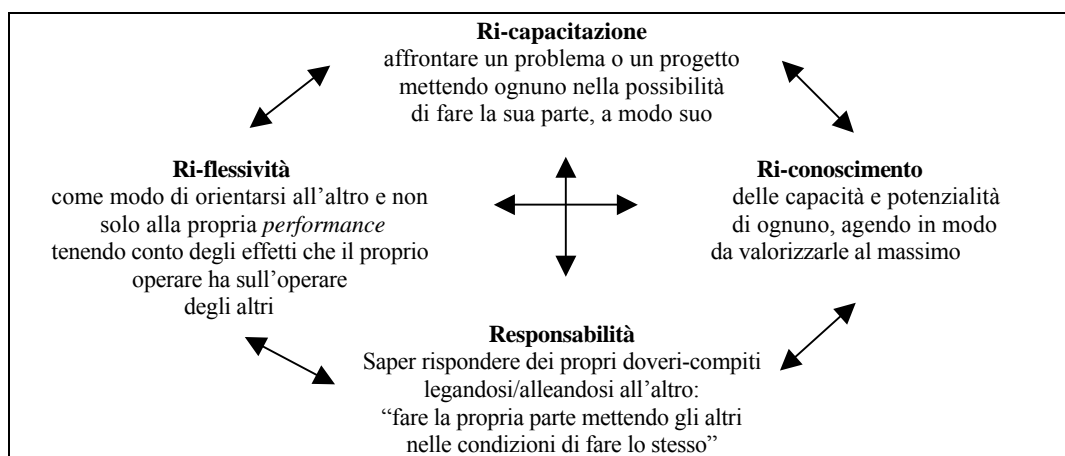


Fig. 4- L'emergere della sussidiarietà dalla logica generativa meta-riflessiva (Prandini 2007, 146)

2.7. Riflessività, lavoro sociale e sussidiarietà. Un percorso possibile.

«In certi momenti mi sembrava che il mondo stesse diventando tutto di pietra: una lenta pietrificazione più o meno avanzata a seconda delle persone e dei luoghi, ma che non risparmiava nessun aspetto della vita. Era come se nessuno potesse sfuggire allo sguardo inesorabile della Medusa. L'unico eroe capace di tagliare la testa della Medusa è Perseo, che vola coi sandali alati, Perseo che non rivolge il suo sguardo sul volto della Gorgone ma solo sulla sua immagine riflessa nello scudo di bronzo»
(Italo Calvino, *Lezioni Americane*, 1985).

A fronte dell'incapacità dei principi tradizionali di affrontare la diversificazione e l'aumento di complessità dei problemi sociali, il social work ha

dovuto mettere in campo concetti innovativi, che si adattassero al nuovo contesto. Diventano familiari termini e processi quali empowerment, fronteggiamento in rete e la diversa impostazione della relazione sociale. Il modello di “esercizio della professione” più diffuso tra i servizi sociali, raffigura l’intervento professionale nei termini dell’esercizio della razionalità tecnica: conoscenze verificate empiricamente applicate alla risoluzione delle problematiche dell’utenza. Negli ultimi anni, quindi, l’approccio attraverso cui sono stati pensati gli interventi assistenziali è stato quello scientifico e rigoroso, analitico e razionale che il positivismo e la modernità hanno imposto indifferentemente a tutte le professioni, da quello più scientifiche a quelle più creative. Un simile approccio, però, non è in grado di spiegare come gli operatori lavorino sul campo, e quali conoscenze maturino durante la pratica professionale. Nella realtà i problemi sono più complessi di quello che vogliono fare credere gli empiristi, non sono lineari e definibili in categorie predeterminate. La “conoscenza”, nelle situazioni concrete, è per lo più un processo faticoso, tacito e implicito. Questo processo nasce dal dialogo con le persone che sono coinvolte nella situazione; solo così gli operatori possono comprendere l’unicità, l’incertezza e le dinamiche del contesto su cui vanno ad agire; questo permette loro di ricreare, ogni volta, una teoria nuova, unica, specifica per il caso che si presenta. Nell’attività degli operatori sociali la prassi, la concretezza e l’intuizione si pongono a fianco della teoria, in un lavoro che incorpora tratti di arte e di mestiere, oltre che ragionamenti teorici. Per rispondere alle richieste dell’utenza in modo incisivo e efficiente, vanno recuperate quelle abilità tecniche che hanno sempre caratterizzato il lavoro sociale e che corrono il rischio di andare perdute, soffocate dall’eccessiva burocrazia e rigidità tecnica. Da tempo sono state messe in campo numerose ricerche per capire cosa, per i destinatari dei servizi sociali, è risultato più utile durante il percorso d’aiuto. La risposta che ha trovato maggiori conferme è quella che vede come variabile più importante non la specificità tecnica messa in campo dall’operatore, ma la qualità e il valore dell’esperienza fatta dall’utente, il percorso che è stato in grado di compiere⁸⁴. Nello specifico, gli utenti che hanno tratto maggiori benefici, sono coloro che si sono sentiti accettati, compresi ed

⁸⁴ *Rethinking professional practice: The contributions of social constructionism and the feminist “Ethics of care”*, N. Parton, in *British Journal of Social Work*, 1/2003, pp. 1-16.

ascoltati dall'operatore.⁸⁵ Le parole ed il linguaggio diventano strumenti fondamentali nella relazione d'aiuto. Non si tratta solo di instaurare una "buona relazione" tra operatore ed utente, ma di una comprensione del disagio e della sofferenza molto più profonda; una comprensione che passa attraverso le parole e le narrazioni del soggetto delle proprie esperienze di vita. Il vero cambiamento, risultato dei progetti di sostegno messi in atto, sta proprio qui. L'utente, attraverso il linguaggio e la conversazione, dà un nuovo senso a quello che gli succede, comprende la situazione, ridefinisce il proprio Sé⁸⁶. In sostanza è attraverso la *parola* che si comprende la complessità del problema e si attua il processo attraverso cui sarà possibile risolverlo. Il ruolo dell'operatore in tutto questo è, ovviamente, quello dell'ascolto della parola dell'utente. Creare il terreno fertile per una conversazione profonda significa mettere in campo competenze specifiche come l'empatia e la capacità di un ascolto attento, ma anche la capacità di farsi *coinvolgere* dalle storie dell'utenza, senza farsi *sconvolgere*. Operando in questo modo, il professionista comprende che la "teoria" migliore per aiutare gli utenti non è quella rigida dei manuali di pratica professionale, ma si genera attraverso la relazione di reciprocità con gli utenti stessi. Il soggetto consegna nelle mani dell'operatore le sue storie e le sue sofferenze, l'operatore le accoglie, le comprende e le restituisce trasformate, elaborate, quasi come uno specchio attraverso cui l'utente si guarda e si comprende. La capacità degli operatori di mettersi in sintonia con l'utenza e con le sue esigenze, rispondendo con prontezza e sollecitudine ai bisogni che percepiscono, si può definire: "intuito" professionale. Questo particolare "intuito" viene applicato dagli operatori soprattutto nelle situazioni di emergenza e di incertezza, e sviluppa risposte creative, frutto di una riflessione-durante-l'azione. I professionisti utilizzano diversi livelli e strumenti di conoscenza che non riguardano solamente le conoscenze empiriche; i sentimenti ed il coinvolgimento emotivo rappresentano

⁸⁵ "Accettami, comprendimi e parla con me" Howe D., 1993.

⁸⁶ Il processo d'aiuto che porta il soggetto a ripianificare la propria vita, a ritrovare la voglia di vivere diversamente, passa soprattutto per un cambiamento interiore, di cui il soggetto diventa consapevole e partecipe grazie alla *conversazione interiore*. Sono il dialogo e la riflessività congiunta che, in una rete di fronteggiamento, portano al recupero. M. Archer, ne *La conversazione interiore*, sostiene che la mediazione tra agency e struttura è proprio la conversazione interiore, e che questo sia l'unico strumento che abbiamo per valutare le nostre azioni, formulare risposte e prendere una posizione rispetto alla società.

anche essi un aspetto importante della pratica professionale. Anche attraverso questo coinvolgimento, gli operatori sono in grado di attivare il processo che viene definito come “riflessività”. La capacità, cioè, di riflettere nel corso dell’azione e fornire risposte immediate che non prendano in considerazione solamente le conoscenze tecniche, ma che risultino un mix tra intuizioni, sapere dato dall’esperienza e conoscenze empiriche (Schön, 1983). Dal momento in cui gli operatori fanno uso della riflessività per affrontare le problematiche dell’utenza, si creano risposte *ad hoc*, specifiche per il singolo caso, con particolarità e accortezze che la rigidità empirista non consentono. Il passaggio da modernità a post-modernità ha messo in luce come il social work necessiti di nuovi orizzonti e nuovi modelli operativi per affrontare bisogni e problematiche sempre più complesse e diversificate. Una risposta possibile è rappresentata dai modelli fondati sullo sviluppo dell’empowerment degli utenti e sulla riflessività professionale. La pratica riflessiva ci permette di connettere il nostro agire alle conoscenze professionali attraversando un primo livello in cui il soggetto può usare la riflessività per «espandere» la conoscenza sul mondo, e un secondo livello attraverso cui la riflessività stessa sfida il contesto di appartenenza del soggetto producendo cambiamenti nel campo di osservazione e nei sistemi di azione⁸⁷. Per affrontare queste sfide diventa necessario realizzare nuovi "sistemi riflessivi di ben-essere": la riflessività viene allora qui intesa come capacità di produrre maggior solidarietà per il fatto che si agisce in maniera più razionale e adeguata sugli esiti delle proprie azioni (Donati 1998, 471). Provare a realizzare nuovi sistemi riflessivi di ben-essere significa essenzialmente comprendere che nella società ci sono competenze, *munus*, *doni* già stabiliti culturalmente che le organizzazioni (politiche e non) devono ri-conoscere, rispettare e far fiorire⁸⁸. In

⁸⁷.Colombo M, *A review of reflective mechanisms for learning*, «Worcester Paper in Education», University Worcester, UK, 2005.

⁸⁸ Alla base di tale affermazione vi è un approccio normativo globale che è in grado di consentire la libera espressione delle persone attraverso un universalismo di tipo aristotelico. “Invece di fare domande sulla felicità delle persone o sulle risorse di cui dispongono, ci chiediamo invece che cosa esse sono realmente in grado di fare e di essere”. Questo è ciò che Martha Nussbaum afferma in *Diventare persone*, Bruno Mondadori, Milano, 2001. L’autrice si chiede *in primis* quale sia la soglia di capacità garantita per le persone affinché siano qualcosa o facciano qualcosa, “avendo come modello l’idea intuitiva di una vita che sia degna della dignità di un essere umano”; e la seconda domanda è quanto di questa capacità diventi atto, riesca cioè effettivamente a *funzionare* nella vita. I criteri normativi devono così provenire dall’interno della società alla quale vengono

questo delicato processo, la riflessività si può immaginare come la norma della sussidiarietà in cui, anche se non necessariamente in tutti i contesti la riflessività porta alla sussidiarietà, possiamo dire che se viene esercitata una adeguata riflessività in un intervento del sociale, potremmo comprendere meglio in che modo stimolare una maggiore sussidiarietà fra gli attori coinvolti. Lontano da qualsiasi complementarietà interdipendente fra i due concetti, dipaneremo un po' alla volta il delicato rapporto che lega la riflessività al principio di sussidiarietà.

In particolar modo all'interno dei servizi per la famiglia vedremo come implementare interventi sussidiari significativi attuare un certo grado di revisione delle identità e delle funzioni degli attori in gioco. Tale sviluppo è possibile solo entro un quadro di una nuova capacità riflessiva.

2.7.1. Che cos'è un processo riflessivo? Cosa significa essere attori riflessivi?

Le radici etimologiche del termine riflessività risalgono al verbo latino *reflectere*, che significa “tornare indietro, ritornare indietro sulla propria azione”. Questo è il suo significato basilare. Ma se guardiamo alle scienze sociali, questo concetto deriva dall'impostazione fenomenologica di Husserl, successivamente rielaborata da A.Schutz e P.Berger. Essa indica un processo di costituzione della realtà attraverso il pensiero che si focalizza sull'esperienza soggettiva e collettiva, legata strettamente al contesto vissuto. Sul versante interazionista, G.Mead e C.H. Cooley hanno utilizzato il concetto di riflessività per descrivere una delle fasi di costituzione dell'identità sociale, quando l'Io esce da se stesso per «guardarsi dal punto di vista dell'Altro», mette a fuoco il Me per poi sintetizzare l'immagine soggettiva e oggettiva in un Sé. John Dewey, filosofo pragmatico, descrive il processo riflessivo come una funzione fondamentale nella mente stimolata da un «disagio cognitivo», uno stato di incertezza e perplessità che richiede l'esame retrospettivo della situazione e il superamento del dubbio attraverso nuove

applicati, e sebbene nella Nussbaum le capacità sono prese in considerazione a partire dagli individui, noi qui le prenderemo in considerazione a partire dalla famiglia.

decisioni. Vediamo così come il tema sia più che mai ampio, ambiguo e complesso. L'ampiezza del tema della riflessività deriva dal fatto che tocca più discipline e, navigare nell'interdisciplinarietà (per quanto sia un valore capace di arricchire il proprio punto di vista) può assomigliare più al tentativo di Ulisse, di resistere al richiamo del canto delle sirene, che alla rigorosa navigazione di Colombo verso il nuovo mondo. L'ambiguità del tema, dicevamo, perché non vi è ancora una chiara definizione sulla riflessività e ciò che essa implichi. Il tutto è ovviamente complesso da affrontare, ma proviamo a immergerci nel dibattito.

2.7.2. *Quale riflessività per quali politiche sociali?*

Il concetto di riflessività è stato recentemente riscoperto all'interno del dibattito del social work, come abbiamo visto in particolar modo in Gran Bretagna.

In generale la riflessività o *reflexivity* viene vista come un possibile nuovo frame per realizzare un miglior social work in cui la relazione fra service user e social workers può essere capacitata reciprocamente. Ma nello specifico, il concetto di riflessività rimane ancora ambiguo e denso di significati. Proveremo a sbrogliare simbolicamente la matassa tentando di capire, in primis, i filoni principali (aree) che descrivono dettagliatamente dal punto di vista teorico e pratico il concetto di riflessività; in ultima analisi vedremo come queste aree possono rispecchiare diversi tipi di politiche sociali nella comunità locale fino a chiederci se valga la pena tentare di condividere un framework comune alla riflessività nel social work.

Ho quindi tentato di distinguere 3 approcci che nell'area del social work, ossia del lavoro sociale, che hanno affrontato il tema della riflessività. In particolare vedremo:

I) il cosiddetto *Critical Social Work*, che vede i suoi esponenti principali in Lena Dominelli e Jane Fook;

II) il cosiddetto *Critica Best practice*, che raccoglie l'eredità giddensiana nel social work ad opera di Harry Ferguson⁸⁹;

III) il cosiddetto *Relational Social Work*, in cui Fabio Folgheraiter ha tentato di applicare la sociologia relazionale di Pierpaolo Donati al social work.

2.7.3. *Critical reflexivity, o della "riflessività critica"*

L'approccio del *critical social work* affonda le sue radici nel radical social work. Senza un breve accenno a tale influenza, non potremmo capire il senso prettamente 'critico' di questo approccio. Nell'Inghilterra degli anni Settanta, momento fondamentale di passaggio da un social work assistenziale a un social work più presente nel territorio, si è sviluppato il cosiddetto *Radical Social Work*. Secondo questo approccio il compito del social work è quello di garantire a tutte le persone l'opportunità di vivere una vita al massimo delle proprie capacità attraverso un eguale accesso alle risorse disponibili, senza pregiudizio di alcun genere.

«The true radical wants to change the political system to meet the needs of people and not change people to fit the political system» (Howe 2009, 127).

Secondo questo approccio è allora fondamentale che il social worker venga visto come un agente del cambiamento sociale: deve essere capace di valorizzare la diversità culturale e l'integrazione delle persone da parte e dentro la comunità in cui vivono. Infatti gli operatori sociali vengono incoraggiati a immergersi nelle azioni politiche locali sia per il loro interesse personale che per il bene delle persone che fanno parte o dipendono dai loro servizi. Un tipico case-work viene allora affrontato ricercando le cause strutturali dei problemi personali dell'utente, quindi nell'interazione fra l'individuo e la struttura socio-economica, causa di quel determinato malessere. Questi sono i punti essenziali del radical social work da cui, come *subtheory*, il critical social work ha mantenuto un carattere *anti-*

⁸⁹ Professore di Social Work e direttore del Social Work Centre presso l'Università di Nottingham (UK) con cui ho avuto l'onore e il piacere di lavorare insieme durante l'esperienza estera prevista dal Dottorato.

discriminatory e *anti-oppressive* spostando l'attenzione dal sistema, dal *milieu* all'utente. Rimane centrale il problema dell'esercizio del potere nel passaggio fra radical social work e critical social work: gli interventi del social worker hanno un profondo impatto sulla vita degli utenti, dei loro membri familiari e di chi si prende cura di loro. Così diventa fondamentale per il social worker considerare quattro dimensioni (Smith 2008) del potere per poter esercitare al meglio la propria pratica a partire dalla presa in carico dell'utente. In sintesi queste dimensioni: 1. la natura del potere; 2. le fonti del potere, che l'operatore deve saper individuare per una miglior comprensione del case-work e per poter capire le radici che ostacolano la crescita del benessere dell'utente; . chi ha accesso al potere (in termini di influenza a autorità) e attraverso quali modalità. Sviluppare una maggior consapevolezza rispetto a questi meccanismi può aiutare a capire come evitare eventuali trappole della partecipazione degli utenti ai processi decisionali; . come il potere può essere esercitato in un modo migliore sia per l'utente che per l'operatore sociale. L'autore sottolinea come sia importante la comprensione e la diffusione di pratiche quotidiane nel social work realmente capaci di creare dinamiche di potere atte a migliorare gli effettivi *outcomes* del critical social work: *fairness, equality* e *social justice*.

Lena Dominelli ha cercato di approfondire la questione del potere (si veda la figura sottostante), tentando di districare la complessità che accompagna tale questione. L'autrice ha infatti distinto i fattori che impattano sul cliente e le forze che invece dovrebbero impattare sullo specifico ambiente. Ella distingue infatti fra livelli di influenza da una parte e forme di influenza dall'altra. Solo dall'osservazione di questo schema sembra che il social worker e il cliente debbano sviluppare una conoscenza veramente profonda e sofisticata delle dinamiche in cui sono immersi. Il tentativo dell'autrice è apprezzabile perché sottolinea, ancora una volta, come le relazioni di potere siano capaci di trasformare la realtà, ma sembra porre troppa fiducia sulla relazione fra gli individui - il *social worker* e il *service user* - che peraltro non tematizza empiricamente a sufficienza, e può lasciare perplesso un eventuale lettore esperto sul campo sulle modalità di lettura di queste dinamiche di potere: il come e il perché districarle resta una spiegazione ancora troppo vaga. le relazioni di potere vanno interpretate non più in un'ottica negativa, ma in chiave positiva. In sintesi,

per l'autrice l'utente non è più l'anello debole e passivo della relazione, ma svolge una parte importante e attiva nel percorso d'aiuto (attraverso l'empowerment e l'autodeterminazione); i giochi di potere non sono più a somma zero. In tal modo i soggetti acquisiscono la sensazione di avere potere, di auto-efficacia nel governo della loro vita, quindi nelle relazioni.

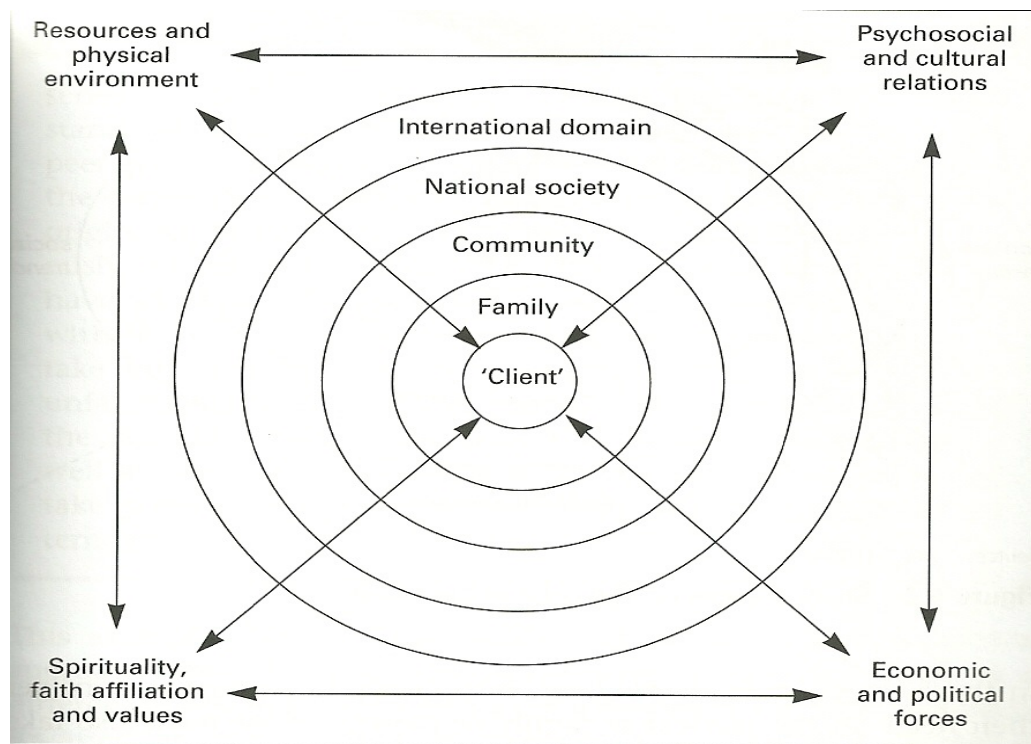


Fig. 5 - Dominelli's multidimensional model of power Source: Smith R, 2008, 63.

L'autrice parla anche di "trasferimento del potere terapeutico o di cura" ai soggetti altrimenti destinati alla sottomissione al potere altrui (Bortoli 2004). Il potere quindi viene negoziato, viene rifocalizzata l'attenzione sulle interazioni operatore-utente, il ruolo dell'operatore diventa quello di creare spazi in cui il soggetto possa esercitare la propria capacità di azione nel modo più pieno possibile (Dominelli e Gollins, 1997). Sembra che gli operatori debbano trovare il modo più adeguato ed efficiente per far sì che avvenga la trasformazione degli utenti da outsiders a soggetti attivi. Questo è possibile solo se l'utente viene riconosciuto come soggetto protagonista, se gli viene concessa la possibilità di raccontare le proprie vicende di vita, i problemi, le reazioni a difficoltà future. L'operatore deve coinvolgerlo nel definirsi, nel rappresentarsi, nell'auto-regolarsi

(Dominelli 2004). Ma come? Chiaramente il social work non può essere visto in termini neutrali, e la tensione che sembra animare questa professione, fra gli individui e i loro bisogni, da una parte, e il desiderio di trasformare le circostanze sociali ingiuste e diseguali in situazione di un maggior benessere a partire dall'ampliamento dell'accesso della sfera dei diritti. Siamo davvero sicuri che la destrutturazione delle relazioni di potere sia sufficiente per creare un welfare davvero capace di generare e ri-generare relazioni sociali promotrici di benessere? Una risposta che offre tale approccio è riposta nell'operatore: se l'operatore sarà in grado criticamente di creare un link fra questi due poli, allora sarà realmente in grado di essere nel suo qui e ora, un agente di cambiamento sociale. Sviluppare e mantenere un vivo *critical reflection process* è uno degli *skills* fondamentali per diventare un *critical reflexive social worker* competente (Fook 2007). Secondo questa autrice – importante punto di riferimento della teoria critica nel social work benché sia un approccio che vede una miscellanea di teorie messe insieme – il processo riflessivo avviene attraverso due fasi: i) la prima, cosiddetta di *analysis*, si concretizza attraverso una *deconstruction of critical reflection*, in cui gli attori (*workers* e *users* in particolare) diventano consapevoli dell'uso positivo e negativo del potere delle altre persone: ii) la seconda, cosiddetta di *re-construction*, vede come gli utenti di un servizio cominciano a rivalutare loro stessi, a sviluppare nuovi modi di ri-pensarsi, di ri-pensare a sé e alla loro situazione. Ma, dobbiamo chiederci, che cosa avviene nella fase intermedia fra il processo di de-costruzione e ri-costruzione del proprio modo di ripensare la propria azione? La teoria critica non è chiara su questo. Come interagiscono queste due fasi? Sono davvero così lineari? Ovviamente viene rifiutata la realizzazione di un modello *one fitz all*, ma allo stesso tempo sembra che la riflessività da esercitare si concretizzi in un *criticism* fine a se stesso e che si esprime attraverso l'espressione della capacità di contrastare, riformulare o cambiare le pratiche esistenti.

Ma come fare tutto ciò senza restare in balia di una riflessività così critica e che rischia di non uscire da se stessa? Abbiamo sicuramente bisogno di teorie e metodologie che siano in grado di gestire i cosiddetti *black swans*, quegli eventi imprevedibili che ci accadono ogni giorno, e che in qualche modo dobbiamo gestire al meglio delle nostre possibilità. Vincoli ambientali compresi. Sviluppare quella capacità, che già nel 1983 Schön definiva come critica perché capace di

riflettere nel corso dell'azione - fornendo risposte immediate che non prendano in considerazione solamente le conoscenze tecniche, ma che risultino un mix tra intuizioni, sapere dato dall'esperienza e conoscenze empiriche - è un primo passo.

Ma *opendmindness, thinking on your feet and flexibility* rischiano di essere concetti alquanto aleatori e privi di un concreto impatto sociale capace di guidare le nostre azioni. Pensiamo ad esempio quando proviamo a sviluppare un programma di *policy* entro una comunità locale. Mantenere aperto il proprio punto di vista, pensare a come risolvere velocemente un problema prendendo in considerazione vincoli e risorse del territorio stesso...potremmo rischiare di perdere il senso della nostra azione e in particolare del micro-welfare che è in capo a tutti gli attori coinvolti. Thompson e Thompson compiono un passo avanti proponendo una riflessività critica che sia profonda e ad ampio raggio.

Secondo questo modello, la riflessività critica è un approccio alla pratica professionale in cui: i) ci poniamo domande per andare alla ricerca di cosa c'è oltre la facciata delle situazioni che incontriamo, in modo da avere qualcosa in più che una conoscenza superficiale (Murray e Kujundzic 2005); ii) teniamo conto dei processi sociali e politici che penalizzano gruppi di persone emarginate e rinforzano meccanismi di discriminazione e oppressione (Mullaly 2002).

Si tratta quindi di guardare alla riflessività in senso lato, come attività cognitiva (mentale e linguistica) che si manifesta a molteplici livelli. Innanzitutto essa è pensare sull'esperienza (che si distingue secondo Schön in riflessione-in-azione e riflessione-su-l'azione), cioè riflessività di primo grado⁹⁰, che porta a mettere in discussione i dati di conoscenza sotto i nostri occhi; secondariamente è pensiero sui pensieri, ossia quell'attività di grado superiore (metacognizione) che arriva a mettere in discussione le procedure epistemologiche con cui si costruisce la conoscenza. Al primo livello l'autore rivendica la soggettività del proprio conoscere, poiché il semplice atto di percepire o denominare un oggetto significa tradurlo in una nuova lingua, eliminando così il diaframma tra soggetto e oggetto che la lunga tradizione positivista ha cristallizzato nella cultura occidentale; al secondo livello viene alla luce il carattere relativo, e allo stesso tempo socialmente costruito, di ogni processo di interpretazione. In altre parole, mentre al primo

⁹⁰ H.P. Botti, *La svolta riflessiva negli studi organizzativi*, in A.Melucci, *Verso una sociologia riflessiva*, il Mulino, Bologna, 1998, pp.105-126.

livello il soggetto usa la riflessività per «espandere» la conoscenza sul mondo, al secondo livello la riflessività sfida il contesto di appartenenza del soggetto producendo cambiamenti nel campo di osservazione e nei sistemi di azione⁹¹.

Il significato di ogni azione deve essere negoziato fra gli attori, attraverso un costante monitoraggio e una continua interpretazione di quello che gli attori sentono, pensano e dicono e come questo viene recepito dagli altri. Il tutto ci appare come una continua lotta per essere capiti e farsi capire. Ma è davvero questo il senso della relazione riflessiva? Di un processo riflessivo? L'approccio critico riflessivo⁹² in generale enfatizza l'essere riflessivi come una cruciale disposizione all'esistente.

Trovare alternative innovative, riconoscere la resilienza degli attori in gioco, rimuovere gli ostacoli che non permettono l'emergere delle potenzialità individuali di ciascuno, sono gli elementi fondamentali che portano alla realizzazione di buone prassi impregnate di un progressivo ideale democratico.

In questo modo rischiamo di rimanere imprigionati in un labirinto postmoderno in cui i processi e i contenuti di ogni azione diventano autoreferenziali. E sempre più vicini a realizzare *policy* irriflessive e incapaci di valorizzare la peculiare capacità umana di vivere e stabilire legami sociali nella comunità in cui viviamo.

Qual è il bene per questo soggetto? Quale percorso aiuta a maturare la relazione tra i gruppi di una comunità? Quale riorganizzazione istituzionale può permettere una migliore qualità della vita della comunità locale? Sono domande che richiedono un'ipotesi di società alla quale la politica sociale dovrebbe rispondere, attraverso un sistema di valori capace di indicare chi può "sapere chi guida la trasformazione del reale secondo principi d'azione e valori di riferimento" (Pellerey 1999, 27). Così diventa fondamentale pensare ad un tipo di riflessività atta a evitare che il lavorare nel sociale sia sempre 'un navigare a vista'. Ma ri-orientare il proprio operare attraverso l'autoconsapevolezza che l'agire degli altri e l'agire con gli altri, cioè il modo in cui il proprio essere ed

⁹¹ M.Colombo, *A review of reflective mechanisms for learning*, «Worcester Paper in Education», University Worcester, UK, 2005.

⁹² Ricordiamo che l'approccio critico riflessivo è molto vario al suo interno tanto che assume spesso *ecclectic perspectives: reflective practice* (Schon 1893); *critical best practice* (Ferguson 2003; Dominelli e Payne 2002); *the service user movement* (Beresford 2000; Beresford and Craf 2004); *strenghts-based perspectives* (Saleebey 2002); *empowerment and advocacy* (Praye and Prestio-Shoot 1995).

operare è in grado di influenzare e valorizzare la capacità degli attori della rete (come indica il *mainstream* oltreManica) è solo il primo passo per la ricostruzione del micro-welfare che è in capo a chi quotidianamente lavora nel sociale. Diventa necessario mettere alla prova i legami sociali nella ri-costruzione di una cultura della relazione rafforzando la qualità del sociale perché, se riconosciuta e letta relazionalmente, la riflessività può diventare il principio di *governance* sociale per una rinnovata società civile.

2.7.4. *Critical best practice, o della "miglior riflessività praticabile"*

Per sviluppare *successful helping processes* sono necessarie profonde capacità riflessive, viste sia come una individuale riflessione nella testa del singolo professionista, sia come un accompagnamento degli utenti a ragionare su scelte condivise. Quindi trovare la strada per esercitare il proprio ruolo professionale in maniera non oppressiva, ma anzi, costruttiva e capacitante, comporta l'attenta analisi di come venga usato "il potere" nelle relazioni di aiuto. Il senso di potercela fare e la percezione di prendere l'iniziativa per migliorare la propria vita diventano allora centrali nei processi di *coping*. Interrogarsi sull'operatività concreta apre la strada a un modo di lavorare riflessivo attraverso cui scaturisce l'aiuto e in cui non ci si aspetta che le persone si affidino all'operatore, ma invece si cerca di sollecitare prima di tutto le loro capacità di riflettere e di agire, di trovare insieme, ove possibili soluzioni che sembrano adatte a chi attraversa la situazione di difficoltà. Secondo l'approccio critico-riflessivo, basato sulla *critical best practice*, una pratica si considera "buona" proprio perché contiene l'elemento "critico", questo "interrogarsi" attraverso cui gli operatori (con gli utenti, ove possibile) hanno usato la loro capacità riflessiva criticamente sia nel rispetto degli utenti con la consapevolezza della loro marginalità e vulnerabilità, sia utilizzando bene la discrezionalità e l'autorità professionale (Ferguson 2008, 30). L'importanza di lavorare in questo modo è centrale, secondo l'autore, proprio perché nel social work del Regno Unito ha predominato fin troppo una prospettiva "centrata sui deficit": cosa non va bene e i motivi per cui gli operatori falliscono nelle loro *daily working practice*. La cultura di "quel che non va" sembra aver

seminato il nulla sulle informazioni degli interventi che sono andati a buon fine, svuotando il senso di una tradizione che potrebbe aver valorizzato "ciò che di buono" emerge nel proprio lavoro quotidiano. Ferguson quindi critica il filone della pratica basata sulle evidenze empiriche (*evidence-based practice*), che sostiene che la "bontà" di una certa prassi debba essere dimostrata scientificamente e che il metodo di ricerca più appropriato è identificato nel disegno sperimentale con i gruppi di controllo. L'autore afferma che questo approccio può essere adeguato in medicina, ma presenta notevoli limiti nel lavoro sociale. Per esempio, l' *evidence-based practice* è cieco verso l'azione sociale: una buona prassi è buona anche in rapporto all'azione sociale che si sviluppa e alle sfumature dell'agire. Diventa allora necessario includere una *attenzione critica* verso tutti quei processi che, per quanto non misurabili o considerati non rilevanti nella misurazione del fenomeno, sono centrali nell'ottica del *social work*. Così vediamo come questo approccio, basato sul *critical best practice*, consideri il lavoro sociale nella sua interezza nelle azioni intraprese (ciò che viene detto e fatto e le conseguenze che comporta) e nelle caratteristiche di quella specifica prassi presa in analisi (Ferguson 2008). Tale approccio non è una versione idealistica o idealizzata della pratica, ma vuole offrire indicazioni pratiche e realistiche sulle specifiche situazioni di lavoro attraverso un metodo critico e riflessivo che parte da una costruzione di una rappresentazione unica a partire da diverse narrazioni, ed è proprio questo che permette di identificare e di chiarire "ciò che va meglio". Vediamo allora come qui ci spostiamo proprio su processi della conoscenza di tipo induttivo: la teoria e la comprensione della pratica vengono districate a partire dall'esperienza quotidiana dei professionisti e degli utenti e dalla loro abilità - più o meno condivisa- di riflessione critica. Gli standard di bontà di una buona prassi non derivano allora da una singola fonte, ma da un insieme di fonti, che includono utenti, responsabili dei servizi e operatori.

Andando al cuore della riflessività vediamo proprio come essa venga vista come il processo «...whereby self-identity is constituted and reconstituted by people reflecting on their lives and the rules they live by, which leads to them changing their lives and, in some instances, the rules»⁹³. Ciò significa che avviene una

⁹³ Ferguson H., in Grey M. and Webb S.A., *Social Work, Theories and Methods*, SagePublications, 2009, pp.23-32

ridefinizione del corso dell'azione attraverso un *life-planning* in cui gli individui scelgono il tipo di vita che vogliono vivere e chi vogliono essere. Questo è un processo estremamente delicato perché le persone sono immerse in quella che Giddens chiama *reflexive modernization*, che vede un aumento dell'abilità delle persone di riflettere sulle strutture e sulle norme che determinano ogni giorno la loro vita quotidiana. Così il *self* diventa un *reflexive project*, un progetto in cui per scoprire ciò che noi siamo, ci interroghiamo su quello che vogliamo essere o ci sforziamo di diventarlo. Ma il problema è che, per dirla con Donati, che l'aggettivo 'riflessivo' non ha una connotazione positiva e progressiva. Dire 'riflessivo' significa connotare una condizione altamente ambivalente e paradossale. Infatti Beck, Bonns e Lau (2003, 3) esplicitamente affermano che:

«Riflessivo non significa che oggi giorno le persone vivano una vita più cosciente. Al contrario. 'Riflessivo' non significa un incremento di padronanza (mastery) e coscienza (consciousness), ma una più profonda consapevolezza (awareness) che la padronanza è 'impossibile'. La modernizzazione semplice diventa riflessiva nella misura in cui diventa disincantata e quindi dissolve le sue stesse premesse date-per-scontate»

Come si vede, il concetto di riflessività introdotto da Beck e ripreso da Giddens, seppure in numerose varianti, viene usato in modo profondamente ambiguo. Il *reflexing monitoring*, di cui parla Giddens, rimane chiuso in un processo di *self-inspection* in cui vi è sì una ridefinizione del corso dell'azione dell'individuo, senza però una valutazione della propria azione sugli altri e viceversa. In particolare vediamo questo anche un autore che ha tentato (ma poi con sviluppi diversi) di applicare la teoria giddensiana della strutturazione al *social work*. Per Ferguson, che appartiene all'area del Critical Social Work – che abbiamo visto precedentemente – di cui è un esponente particolare proprio perché ha portato l'approccio di Giddens nel social work e proprio quest'ultimo è importante risorsa per tale professione, al di là delle critiche ricevute, perché:

«Giddens's ideas enable us to see that, in a context where we all have new choices about how to live and who to be, 'helping' practices like social work play an increasingly important role in enabling vulnerable people to choose well and gain control of their lives, which involves learning about and changing the self and one's emotional life. Promoting life planning and 'mastery' for service users is central to best practice in late modern social work».

Ma nel continuo farsi e disfarsi dei legami sociali, senza una riflessività adeguata diventa davvero arduo poter ri-definire il proprio corso di vita tanto che la revisione delle identità e delle funzioni degli attori in gioco e' uno sviluppo possibile solo entro un quadro di nuova e chiara capacità riflessiva che possa essere una *relational capability*, volano di nuove forme sociali capaci di autogovernarsi (*self-steering*).

2.7.5. *Relational social work, o della "riflessività relazionale"*

Il terzo approccio propone e riformula il concetto di riflessività secondo la teoria relazionale (Donati 1991), che rappresenta il frame sociologico entro cui un autore ha tentato di affrontare il tema della riflessività e dei servizi relazionali all'interno del social work (Folgheraiter). Questo approccio si focalizza sulla relazione fra struttura e azione e gli effetti emergenti di tale relazione nella possibile implementazione di politiche sociali capaci di realizzare non solo inclusione sociale, ma esternalità positive per la società. Partiamo dalla definizione generale di riflessività di Donati (2010, forward) che viene intesa come:

«a social relation between Ego and Alter within a social context. Alter can be Ego's self, and in this case we refer to personal reflexivity or internal conversation (in Archer's sense). If Alter is another person or many persons, we observe social reflexivity (one of an interactive character). If Ego and Alter are parts of a system, we meet system reflexivity»

A partire da questa definizione vediamo come l'ambiguità della riflessività venga ri-definita come una proprietà/abilità posseduta dagli attori, o dalle reti, o dai sistemi in genere e riguarda la gestione dei loro bisogni e outcomes all'interno del processo morfogenetico di cui fanno parte (Donati 2009, trad. mia). Folgheraiter ha il merito di aver tentato una rilettura relazionale all'interno del dibattito italiano del lavoro sociale, un po' come lo stesso Ferguson ha tentato di leggere il social work attraverso uno sguardo giddensiano. Tornando a noi, il nocciolo del relational social work è che sembra concepire il sociale (la parte della società che affronta un problema, immersa per esempio in un processo di coping) come un attore chiave, un alleato per i social worker stessi. Il lavoratore sociale

potrebbe allora collaborare con le relazioni sociali attivate in due modi: può dare il proprio contributo, il proprio sostegno all'azione di coping in atto nella ricerca comune di una soluzione condivisa al problema; oppure può fornire una meta-supervisione alla risoluzione del problema dall'interno o dall'esterno delle relazioni stesse. Quindi il social worker agisce come un catalizzatore di legami sociali attraverso cui identifica le relazioni che 'funzionano' e che sono capaci di produrre una positività relazionale all'interno del processo di *coping*, che porterà presto alla soluzione di un determinato problema comune. (Folgheraiter 2007, 268, trad. mia). Ma come arriva l'operatore sociale a diventare un 'catalizzatore dei legami sociali'? Folgheraiter in molte sue opere (1991, 2007, 2009, ma qui ne illustreremo solo una sintesi) riprende i concetti donatiani di relazione sociale e relazionalità e li trasporta all'interno della realtà del lavoro sociale per affrontare da un nuovo punto di vista il problema dell'aiuto sociale declinato in "concetti a sostegno di azioni professionali praticabili", come ci illustra lo stesso autore nell'introduzione de "La logica sociale dell'aiuto. Fondamenti per una teoria relazionale del welfare". Guardando così al lavoro sociale, *la relazione sociale* viene vista come un *azione umana relata a un'altra* (*Ibidem*, 305), è la prima elementare forma attraverso cui il sociale si manifesta a partire dalle persone: per dirla con Donati è «la molecola del sociale» (Donati 1991, 27). Ma la relazione sociale è sia ciò che i nostri Ego e Alter sopracitati agiscono insieme, ma allo stesso tempo è qualcosa in più, ed è più della semplice sommatoria dell'azione di due individui. Questo 'qualcosa in più' secondo l'Autore è individuabile nella bidimensionalità del concetto stesso: la relazione come legame (come vincolo di interazione, come "ciò che tiene unite entrambi le parti in rel-azione", è la struttura del sociale che si nutre di contatti e scambi reali nella vita di tutti i giorni) e come azione congiunta (dinamica della rel-azione agita perché avviene quando le azioni delle persone convergono verso un fine sentito come comune). Sono queste le due facce della relazione (*structure* e *agency* direbbe la Archer), che sono due concetti distinti, ma interdipendenti, che ogni operatore sociale relazionale dovrebbe avere bene a mente e non confondere quando pensa alla sua situazione di lavoro. La stretta connessione fra legame e azione che costituisce la relazione sociale riprodurre nel suo piccolo l'unità di "struttura e dinamica" che si può teorizzare per la società in generale (Folgheraiter 2007, 317). L'agire comune

ha sempre bisogno di un qualche minimo legame, che porti gli individui a vedere, a scorgere una finalità comune: due operai senza un minimo accordo su come costruire un muretto in calcestruzzo, non riusciranno a portare a termine il loro compito (Ibidem, 318). Se ognuno non riesce a far capire all'altro ciò che l'altro fa e ciò che gli serve ogni parola sarà spesa inutilmente e il loro legame verrà sempre meno come il progredire del muretto. Così la circolarità fra struttura e azione è di notevole interesse per il lavoro sociale: a partire dall'applicazione del concetto di relazione sociale alla produzione di care, propria del social work, l'autore mostra come l'aiuto professionale si concretizzi, sullo sfondo della teoria relazionale, come la capacità dell'operatore di 'vedere' le relazioni di cura e di accompagnare 'il sociale' nel suo farsi e disfarsi quotidiano. L'operatore sociale viene visto allora, a seconda dei case-work, come una guida relazionale in grado di accompagnare l'unità agente (Ego e Alter, se è una relazione duale - pensiamo a un caso di *counseling*; o una rete sociale già attiva o da attivare) verso le finalità condivise della loro azione. L'operatore sembra avere il compito di aiutare l'unità agente a 'vedersi' e a 'pensarsi' come -relazione-in relazione-con- e per- altre relazioni. Gioco di parole a parte, la guida relazione propria del social worker è complessa, ma concretamente 'capacitante' e 'generativo' per la relazioni in cui è immerso: vuol dire che l'operatore non cerca di direzionare l'azione congiunta con cui interagisce secondo la propria individualità, ma opera per l'azione stessa e per gli scopi di welfare che quell'azione vuole perseguire, grazie alle informazioni che l'operatore riflette verso di essa. L'operatore lavora quindi per restituire a quel 'sociale che è in atto' un certo grado di consapevolezza e relazionalità, che è " il nocciolo di quella pratica emancipativa quale il social work da sempre vuole essere" (Ibidem, 334). Un vero esperto nella logica sociale dell'aiuto interagisce alla pari con i propri interlocutori e nel contempo ha cura che l'interazione con loro sia piena: si adopera affinché tutti i soggetti coinvolti possano lavorare al medesimo progetto di aiuto congiuntamente. In una relazione di aiuto così intesa troviamo una sussidiarietà di alto profilo⁹⁴. Come si deve strutturare il social work⁹⁵, e come gli operatori devono agire per promuovere una miglior qualità di

⁹⁴ Editoriale, F. Folgheraiter, in *Lavoro Sociale*, 1/2008

⁹⁵ Il termine social work (lavoro sociale), nell'accezione di Folgheraiter, si riferisce alla scienza sottostante all'insieme delle cosiddette professioni sociali; allo studio, cioè, di interventi d'aiuto nei

vita relazionale? Gli operatori devono tenere conto di tre obiettivi chiave. Il primo riguarda il lavoro sociale di comunità. La società è il luogo principale in cui l'individuo forma la sua identità e interagisce col mondo esterno. Gli operatori devono lavorare con la comunità, dall'interno, studiandone le dinamiche, le problematiche e le specificità per poter elaborare progetti che vedano la partecipazione di tutti i cittadini. Una comunità attiva è una comunità che promuove i diritti alla cittadinanza, all'uguaglianza, alla giustizia sociale per tutti i suoi membri. Gli operatori possono contribuire a tutto questo se pensano alla comunità come ad una realtà multidimensionale, in costante riconfigurazione. Il secondo obiettivo, già ribadito più volte, è quello di conferire all'utente un nuovo ruolo, una nuova posizione all'interno del percorso e della relazione di aiuto. Le persone interessate a un aiuto ufficiale, anche se immerse nelle difficoltà, continuano a essere concepite come persone, e quindi hanno il potere di interloquire nel processo di aiuto secondo i codici costitutivi della propria umanità. La persona deve essere considerata sempre come interlocutrice e collaboratrice⁹⁶. Il soggetto non è solo il punto d'arrivo del progetto del professionista, ma prende parte alla sua costruzione. L'operatore e l'utente lavorano così fianco a fianco nell'ottica di una relazione collaborativa e paritaria, in cui aumenta sia la conoscenza reciproca che la consapevolezza di se stessi⁹⁷. Il terzo ed ultimo obiettivo, è quello di sviluppare una pratica professionale con una particolare caratteristica, quella cioè della riflessività. Questa tipologia di pratica professionale implica, per l'operatore, un circolo continuo di riflessione e di azione. Il *know-how*, infatti, sta nell'azione, deriva dall'esperienza, ed è da questa tipologia di conoscenze che il professionista attinge maggiormente per rispondere alle richieste d'aiuto. Gli operatori costantemente pensano a ciò che fanno, agli effetti delle azioni passate e se questi effetti hanno avuto riscontro positivo o no. È

confronti di persone, famiglie, gruppi e comunità ritenute "svantaggiate" rispetto agli standard sociali dominanti. (F. Folgheraiter, 1998).

⁹⁶ Editoriale, Fabio Folgheraiter, in *Lavoro Sociale*, 1/2008.

⁹⁷ Vorrei qui citare il principio di *helper therapy*, elaborato da Riessmann, e ripreso poi da Folgheraiter. Questo concetto si applica principalmente nei gruppi di autoaiuto, ma il suo presupposto sono validi, in linea generale per tutti i processi d'aiuto. Secondo l'*helper theory*, colui che presta assistenza, cresce e si migliora; il ruolo di helper aumenta la sua autostima e la consapevolezza di sé e delle sue capacità (Riessmann, 1965; Folgheraiter, 1991). L'utente così ha un ruolo doppiamente attivo nel percorso d'aiuto: partecipa alla riattivazione delle sue risorse ma, allo stesso tempo, fornisce all'operatore delle occasioni per migliorare la sua pratica professionale.

proprio in questo circolo di pensieri che si attiva la riflessività che, a sua volta, dà vita ad azioni critiche e aumenta la sensibilità dell'operatore. L'inserimento della riflessività come metodologia indispensabile e innovativa nel servizio sociale rappresenta il vero punto di svolta. L'operatore è finalmente libero di lasciare il sentiero tracciato dal positivismo, dove gli utenti sono classificati in rigide categorie e dove l'esperienza empirica è l'unica degna di nota.

La componente intuitiva dell'agire professionale, la "riflessione-in-azione" e la "conoscenza-in-azione"⁹⁸ sono le nuove frontiere del lavoro sociale, gli strumenti attraverso cui la relazione d'aiuto diventa una relazione d'ascolto, di comprensione, di coinvolgimento, ma anche di consapevolezza della propria fallibilità e fragilità sia in fase di valutazione che in fase di intervento⁹⁹. Nel concreto, l'autore ha provato a delineare (in più opere) un gradiente di relazionalità che il professionista del sociale dovrebbe tenere a mente, che viene illustrato nella figura sottostante (*Ibidem*, 315).

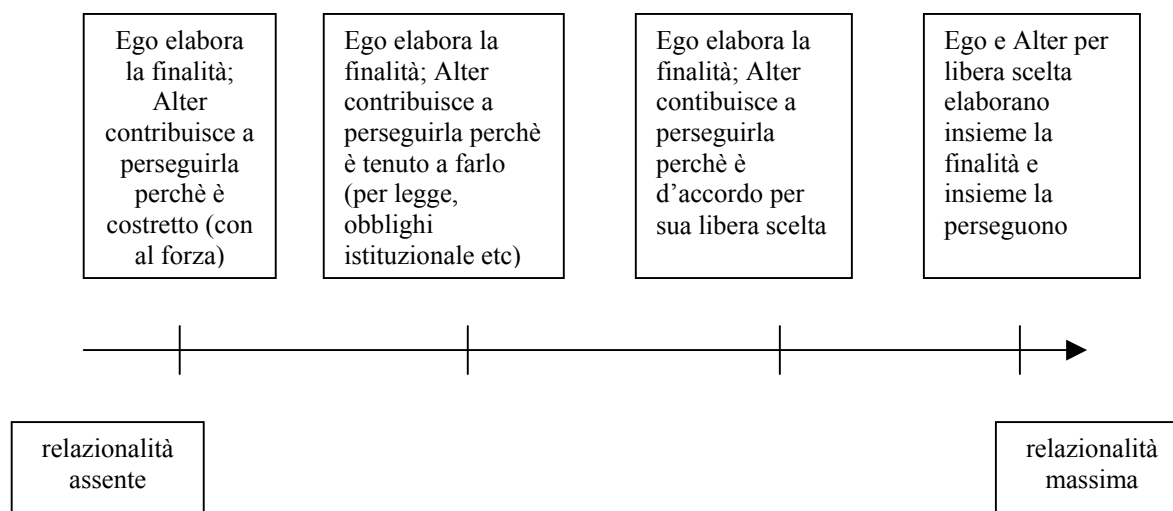


Figura 6- Possibili gradi di relazionalità riferiti a una unità agente formata da Ego e Alter

⁹⁸ "Riflessione-in-azione" e "conoscenza-in-azione" sono due concetti introdotti da Patricia Benner, una delle pioniere della *nursing care* nel Regno Unito. Con il primo termine l'autrice si riferisce al tentativo di ricomporre gli aspetti imprevedibili durante l'attività professionale. Il secondo indica le attività professionali qualificate, che fanno parte dell'inconsapevole routine di tutti gli operatori sociali.

⁹⁹ Prima della Benner, che scrive di riflessività a partire dal '96 e in riferimento al *nursing care*, Donald Schön ha introdotto la pratica riflessiva come strumento fondamentale per i professionisti.

Così a seconda del grado di condivisione dell'elaborazione delle finalità, di partecipazione all'esecuzione degli atti e di volontarietà in ogni fase, secondo l'Autore è possibile dedurre un certo grado di relazionalità. C'è però da chiedersi come sia misurabile questo massimo grado di relazionalità e quali outcomes produca non solo sulla rete che è stata magari attivata dall'operatore, ma anche sull'operatore stesso. Tematizzazione che l'Autore non affronta mai esplicitamente o andando in profondità, così è naturale che le perplessità emergano e le contraddizioni vengano rese evidenti. Spesso l'Autore nel corso dei suoi scritti sembra dare per scontato l'incapacità di quelle che egli stesso chiama come 'reti naturali' di essere capaci di 'vedersi in azione' e di diventare una soggettività sociale solo grazie all'aiuto dell'operatore che per definizione è l'esperto che lavora per consegnare 'consapevolezza del loro agire alle relazioni sociali stesse' (Folgheraiter 2007, 334). Inoltre l'Autore continua a dare sempre per scontato il ruolo dell'operatore sociale come guida dei processi sociali di aiuto e non prende in considerazione gli effetti riflessivi che tale ruolo ha sull'operare dello stesso professionista. Così, nonostante riconosciamo il merito dell'Autore di aver portato nel *mare magnum* del social work italiano nuovi concetti che tentano di umanizzare un welfare in evidente crisi, credo però che allo stesso tempo, Folgheraiter utilizzi concetti analitici dissonanti, che a tratti contraddicono il *framework* teorico in cui sono inseriti perché utilizzati ancora in un paradigma di tipo assistenziale. In esso le relazioni sociali vengono valorizzate e promosse, ma senza un riconoscimento della propria diversità (differenza di ruolo, di funzione, di azione, di supporto al servizio *etc.*) attraverso la legittimazione reciproca delle proprie differenze per poi passare alla costruzione di un'identità e di una prospettiva comuni (soggettività sociale). Diventa così fondamentale che il singolo operatore e gli operatori tra loro, nell'esercizio della pratica professionale, sia a livello intra-organizzativo che inter-organizzativo, stabiliscano un circolo nutritivo tra conoscenze teoriche e pratiche (Pozzobon e Michelin 2007) affinché lo sviluppo della soggettività sociale dell'unità agente possa crescere nella dimensione identitaria e nella dimensione delle competenze dell'organizzazione (Prandini 2010). Così il processo di aiuto può diventare più di un'azione di coping: un'azione capace sì di risoluzione di un problema sociale (coping), ma anche di un'apertura (opening) verso una *comunità di relazioni* o (o un "Noi" riflessivo, con le parole di Prandini) per

realizzare un'azione di *copening*¹⁰⁰ come risultato di articolati e faticosi processi relazionali e di lavoro sociale quotidianamente affinati e mai definitivi.

2.7.6. *Through the looking glass: tracce conclusive*

Quale riflessività per quali politiche sociali?	
Tipologia delle riflessività	Tipologia politiche sociali
Riflessività come <i>reflection project of the self</i>	
Riflessività come <i>critical reflection process</i>	di <i>Enacting</i> : le politiche nascono in risposta a nuove domande che riguardano la capacità di riflettere sulla propria vita e come modellarla. Ma sono politiche che rimangono centrate sul singolo individuo e sulle sue relazioni alla cui base vi è un modello di realizzazione di interventi sociali basati sul <i>deficit model (lato lib)</i> . Rimane la mancanza di chiarezza e/o rilevazione dell'impatto sociale del processo riflessivo del singolo individuo sul contesto di cui fa parte.
Riflessività come <i>capability operativa che crea nuove forme sociali capaci di autogovernarsi (self-steering)</i> .	<i>Societarie</i> : il benessere sociale viene prodotto ed espresso dalle capacità, dalle forme organizzative e dai progetti associativi, formali e informali, pensati ed agiti sussidiariamente da tutti gli attori in gioco. Rimangono difficili da attuare perché richiede la costruzione e la riflessione da parte degli attori di codici propri.

Fig. 7 - Uno sguardo alle politiche emergenti dalle riflessività prese in esame.

¹⁰⁰ Neologismo nato da riflessioni personali e comuni con il Professor Prandini.

La figura 7 ci offre una sintesi della tipologia delle riflessività analizzate fino ad ora, le quali vengono connesse a un ipotetica tipologia di politiche sociali. Vediamole in breve. Quando la riflessività viene esercitata sia come un monitoraggio riflessivo delle proprie azioni o come modalità/atteggiamento *critical* attraverso cui analizzare il frame in cui il social worker e l'utente sono inseriti. A questo tipo di riflessività abbiamo collegato quelle che abbiamo chiamato politiche di *enacting*: politiche che nascono in risposta a nuove domande e che riguardano la capacità di riflettere dell'individuo sulla propria vita e come modellarla. Solo quelle che lo stesso Ferguson ha definito come *life-politics*¹⁰¹. Sebbene siano politiche che hanno un concreto impatto positivo sulla vita dell'individuo - pensiamo ad esempio a soggetti vittime di abusi che riescono a uscire da un processo di vittimizzazione fino a riappropriarsi della propria identità e del proprio corso di vita - alla base di esse constatiamo la persistenza di un paradigma di intervento basato sul *deficit model*: rimaniamo dentro processi di individualizzazione delle politiche sociali in cui il focus rimane l'individuo-e-le sue relazioni da riposizionare al centro di una ipotetica ri-pianificazione della propria vita, dopo il sostegno complementare del social work affinché l'individuo sia di nuovo competente per agire nel suo contesto di vita. Vi è qui una riappropriazione dell'*agency* dell'individuo come attore sociale. Ma qual è l'impatto sociale del processo riflessivo del singolo individuo nel contesto di cui fa parte? La letteratura non è chiara in materia e continua invece a persistere il paradosso per cui più si attivano politiche individualizzanti più l'individuo consuma e perde legami sociali. Questo ci ricorda le ambivalenze e le contraddizioni del welfare state attivo (Prandini 2006, 511-516). Abbiamo visto che l'obiettivo è quello di rendere l'individuo sempre più capace di definire i propri progetti di vita attraverso processi di empowerment e flourishing, ma in questa dimensione si può generare omologazione culturale, può nascere un nuovo "individualismo disciplinare" che sommati rischiano di "desocializzare" i problemi sociali (Van Berkel 2005, Prandini 2006). La cultura dell'empowerment,

¹⁰¹ Life politics is the politics of choice in late modern context where people have new choices to make about how to make the most of their life chances. Life-planning is the practical application of life politics and is how social workers enable service users to reflect critically on their choices, emotions and change, in Glossary, *Social Work, Theories and Methods*, by Mel Gray&Stephen A. Webb, Sage Publications Ltd, London, 2009, p.32.

quella della capacitazione dei cittadini nel controllo (*a la* Zimmerman) delle proprie vite e delle opportunità di partecipazione rischia di impoverirsi se non diventa capace di cogliere e trattare in maniera adeguata le differenze fra gli attori sociali. Non è un caso che il tema del riconoscimento sia uno delle issue più affrontate nelle scienze umane. Politiche di attivazione di questo tipo mostrano una riflessività cieca, che rischia di avere come outcomes processi di individualizzazione del sociale in cui le contraddizioni del welfare state non vengono risolte. Come uscire da questo paradosso? La seconda semantica della riflessività sembra fornire un quadro più ampio e complesso: non solo vi è alla base un approccio normativo che consente la libera espressione delle capacità degli individui (principio di sussidiarietà e principio di solidarietà). Un approccio normativo per il sociale di questo tipo ha la capacità di pensare il benessere sociale come prodotto ed espressione dalle capacità, dalle forme organizzative e dai progetti associativi, formali e informali, pensati ed agiti sussidiariamente da tutti gli attori in gioco. La sfida che ci pone davanti è forse maggiore della precedente perché non chiusa dentro uno sterile paradosso, ma tenta di produrre e valorizzare una ri-configurazione del welfare a partire dai legami sociali. Pur nella difficoltà e nella consapevolezza che questo implichi l'attuazione di una radicale revisione delle identità, delle funzioni degli attori in gioco (e la conseguente costruzione e riconoscimento di codici propri) e che tale sviluppo è possibile solo entro un quadro di nuova capacità riflessiva.

PARTE SECONDA

L'indagine empirica

*The true sign of intelligence is not knowledge but imagination.
(A. Einstein)*

CAPITOLO 3

LO STUDIO DI CASI

Un'analisi sociologica

3.1. Il disegno della ricerca

«Alcuni porcospini per proteggersi dal freddo intenso
si strinsero vicini in modo da scaldarsi.
Ben presto, però, a cause delle spine il dolore
li costrinse ad allontanarsi di nuovo l'uno dall'altro...
e così di seguito finché non ebbero trovato
una moderata distanza reciproca,
che rappresentava per loro la migliore posizione».
(A. Schopenhauer)

Immaginiamo che i nostri due ricci rappresentino uno, coloro che amministrano una comunità, e l'altro gli amministrati, i cittadini. Immaginiamo inoltre che le numerose spine siano gli ostacoli ad una relazione positiva (che crea quindi un miglioramento nella vita quotidiana dei due ricci) affinché non si facciano più del male, ma che permetta loro di interagire, senza ferirsi troppo, e, allo stesso tempo, senza morire di freddo. Io ipotizzo che quella distanza che aiuti i due ricci a trovare la migliore posizione per stare meglio entrambi, senza che il benessere di uno non sia il malessere dell'altro, possa essere rappresentata dal principio di sussidiarietà. Ciò che noi andremo ad analizzare e osservare sarà l'emergere di elementi di morfogenesi (se presenti) generativi di sussidiarietà (ossia della capacità in cui «ognuno si comporti conformemente al grado che è il suo»¹⁰²). Elementi innovativi che potrebbero essere capace di diventare la

¹⁰² Buber M., *Il cammino dell'uomo*, Edizioni Qiqajon, Comunità di Bose, 1990, p. 29.

componente fondamentale della produzione, co-produzione e fruizione di un servizio¹⁰³. Come abbiamo visto nella parte teorica, oggi il termine sussidiarietà sembra più che mai un termine equivoco ed è proprio per questo che ha senso rileggere il principio mostrando quei casi dove può possiamo rilevare il riconoscimento, il ri-spetto e il ri-fiorire di quei munus, officia, di quelle capacità e competenze diverse nella società, e già stabiliti culturalmente, che le organizzazioni- politiche o meno- devono valorizzare, partendo proprio dall'attuazione del principio di sussidiarietà¹⁰⁴. Il principio, quindi, va oltre, è relazionale perché regola i rapporti fra governo e società civile e perché si basa sull'*etero-capacitazione* dell'Altro nella valorizzazione reciproca della relazione stessa. La forza innovatrice del principio sta proprio in questo: nel sostegno alle capacità dei soggetti in gioco, capacità che vanno sostenute e mai sostituite¹⁰⁵, pena ritornare in un paradigma di welfare, basato su una logica assistenzialistica e incapace di leggere il linguaggio relazionale con cui guardare alla società. Può diventare allora un criterio fondamentale per la qualità del benessere e per la ricerca della propria felicità perché «implica la reciproca valorizzazione dei soggetti compresenti in una data situazione come realizzazione di diritti a relazioni sussidiarie con gli altri, nel lavoro, come in famiglia e nelle reti di vita quotidiana»¹⁰⁶. Proprio in questo è un principio antropologico (realizzazione della dignità della persona umana) e un principio architettonico di *governance*, che va dal livello micro (relazioni interpersonali) al livello meso (associazioni) al livello

¹⁰³ Qui utilizzeremo il concetto di servizio di Jean Gadrey, sociologo francese, che definisce un servizio come « un'operazione finalizzata a una trasformazione di stato di una realtà "C", posseduta o utilizzata da un consumatore cliente o utente "B" e realizzata da un prestatore "A", su domanda di B e spesso in relazione con quest'ultimo, che tuttavia non porta alla produzione di un bene in senso economico indipendentemente dal supporto C» in Martinelli, F. e Gadrey, J., *L'economia dei servizi*, Bologna, Il mulino, 2000.

¹⁰⁴ Hittinger R., in *Pursuing the Communitarian Good: how Solidarity and Subsidiarity can work together*, edited by Archer M., Donati P., Vatican City, 2008.

¹⁰⁵ Francois-Xavier Kauffman ci ricorda, nell'interessante saggio *Il principio di sussidiarietà: punto di vista di un sociologo delle organizzazioni*, in *Natura e futuro delle conferenze episcopali. Atti del colloquio internazionale di Salamanca* (3-8 gennaio 1988), Edizione Dehoniane, 1988, Bologna, pp.297-314, che il focus centrale (e più problematico del principio stesso, data la difficile applicabilità) è capire: 1. quale determinata unità sociale sia più capace o sia in grado di risolvere meglio un problema specifico; 2. e che le capacità degli individui sono molto diverse secondo il tipo di problema che si affronta.

¹⁰⁶ Donati P., in *La qualità sociale del welfare: un nuovo modo di osservare, valutare e realizzare le buone prassi*, in *Lavoro sociale*, volume 6, numero 3, dicembre 2006, Ed.Erickson, Trento, pp.330-331

macro (rapporti macrostrutturali) (Donati e Colozzi, 2005). Ma noi siamo nell'ambito delle politiche locali, fermeremo quindi il nostro sguardo sui livelli micro e meso, dai quali proveremo a tracciare prospettive future per una maggiore qualità del welfare. Proveremo ad analizzare la qualità del welfare locale lì dove il principio di sussidiarietà opera e aiuta l'emergere di processi morfogenetici in cui il contributo specifico di ogni attore, il suo particolare "valore", viene reso esplicito nell'apertura alla relazione con gli altri attori compresenti. Osserveremo se emergerà « *l'orientamento reciproco* tra di essi, il loro *saper fare (o meno) relazione* "hic et nunc", la capacità di *co-legarsi*, responsabilizzarsi l'uno con l'altro, *valorizzando* le capacità diverse di ognuno»¹⁰⁷ che può "capacitare" l'intero sistema di welfare locale. Naturalmente, nello stesso tempo, andremo a vedere come il modo di orientarsi agli altri impedisce o agevola tale creazione di valore.

E qui, diventa centrale il concetto di riflessività, perché la circolarità messa in moto dalla logica sussidiaria implica forme di riflessività particolari perché « per generare sussidiarietà occorre riflettere costantemente: 1) sui vecchi *habitus* operativi, cioè i vecchi schemi di lavoro, per sostituirli con nuovi; 2) sul senso e sul significato del proprio compito; 3) sul proprio modo di operare in relazione/alleanza con gli altri (modi di operare) controllando questa riflessività *in itinere* insieme agli altri attori. Stante l'idea alla base che «la proprietà emergente della *sussidiarietà* è possibile solo entro un servizio relazionale, cioè un servizio che opera a partire "da", "con", "per" e "a favore" delle relazioni». ¹⁰⁸ Per potersi aprire reciprocamente e fiduciosamente agli altri, ogni soggetto della rete deve riuscire a stare in contatto con se stesso per poter riconoscere nell'Altro la soggettività di cui fanno parte e insieme contribuire al miglioramento del proprio benessere.

¹⁰⁷ Prandini R. in "Servizi relazionali sussidiari e (meta)riflessività. il caso del "Giocoamico" di Parma", in *Sociologia e politiche sociali*, vol. 3, 2007 , p.146

¹⁰⁸ Prandini R. in "Servizi relazionali sussidiari e (meta)riflessività. il caso del "Giocoamico" di Parma", in *Sociologia e politiche sociali*, vol. , p.146

3.2. La Regione Veneto, "dove la famiglia è di casa": il contesto di riferimento

Il contesto veneto è particolarmente interessante perchè negli ultimi quindici anni ha vissuto una impressionante trasformazione socio-economica, tanto da essere etichettato non solo dai mass media, ma anche da affermati politologi, sociologi e ed economisti come ‘il miracolo Nord-Est’. Parallelamente però si è assistito a un lento e allarmante degrado dei legami sociali del territorio. Si è parlato di ‘erosione del capitale sociale’, di ‘trasformazioni culturali radicali’, di ‘consumo di risorse sociali’ a lungo sedimentate nel territorio, che poi non si è più stato in grado di ricostituire. Però la Regione Veneto ha avviato negli ultimi otto anni un diffuso recupero di attenzione verso la famiglia. Lo studio di casi si inserisce infatti nell’analisi di questo percorso di promozione e valorizzazione delle numerose iniziative volte a formare, informare e suscitare processi di riflessione e di cambiamento, per promuovere una cultura e attuare una politica rivolta alla famiglia a partire dal livello locale. A livello legislativo vi è il disegno di legge dal titolo “Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi alla persona” che la Regione ha approvato nel 2006 e che rielabora i testi di legge regionali in materia di servizi sociali dagli anziani ai giovani, dai disabili all’infanzia, alla famiglia, mettendo al centro dell’azione e degli interventi il cittadino e la famiglia. L’art. 24¹⁰⁹, proprio sulla famiglia, apre

¹⁰⁹ Art. 24 - Politiche per la Famiglia (DDL 14 dell’11 luglio 2006):

1. La Regione, predispone una organica e integrata politica volta a riconoscere, promuovere e a sostenere la famiglia nel libero svolgimento delle sue funzioni sociali. 2. La Regione, nella propria attività di indirizzo politico e di programmazione, osservando il principio di sussidiarietà tra famiglia e istituzioni pubbliche e il diritto di libera scelta da parte della famiglia dei soggetti erogatori di prestazioni: a) agevola la formazione di nuovi nuclei familiari offrendo le opportunità per rimuovere o ridurre gli ostacoli abitativi, economici e lavorativi. b) sostiene le consapevoli scelte di procreazione della coppia e valorizza il principio di corresponsabilità dei genitori nei confronti dei figli; c) tutela la maternità e paternità potenziando l’assistenza sanitaria e sociale, realizzando e favorendo interventi volti a prevenire e rimuovere le difficoltà economiche, sociali e relazionali che possano indurre anche all’interruzione di gravidanza; d) agevola la famiglia nell’opera di educazione dei figli e nella formazione della loro personalità in tutti i suoi aspetti psicologici, sociali, relazionali e culturali; e) promuove un sistema articolato di servizi e opportunità per la prima infanzia al fine di sostenere la centralità della famiglia nel suo ruolo genitoriale; f) attua azioni di promozione della fruizione dei servizi, dei beni culturali e del tempo libero da parte delle famiglie; g) favorisce e sostiene la creazione di reti di solidarietà e di mutuo aiuto tra famiglie nonché di forme di autorganizzazione e imprenditorialità al fine di integrare i compiti familiari nella cura dei bambini, degli adolescenti, degli anziani, dei disabili; h) promuove e favorisce iniziative volte a consentire alle persone, prive di autonomia fisica o psichica, di continuare a vivere nel proprio domicilio o nel nucleo familiare di appartenenza. i) sviluppa e favorisce iniziative di monitoraggio continuo della situazione delle famiglie nella Regione, dei servizi erogati dai diversi attori nonché la verifica dell’efficacia e dell’efficienza degli interventi promossi. 3. La Regione al fine di sostenere la famiglia nello svolgimento delle sue funzioni sociali, promuove l’integrazione delle politiche settoriali (fiscali, abitative, occupazionali, commerciali, dei trasporti, di cura

ad una nuova strada di valorizzazione culturale mirando al superamento di un approccio assistenzialistico per approdare a politiche familiari che sostengano il nucleo familiare pensato come sistema relazionale di reciprocità fra i sessi e le generazioni. I principi che la Regione Veneto ha coerentemente cercato di assumere come parametri di riferimento sono:

- il riconoscimento della *centralità sociale della famiglia*, intesa quale soggetto sancito dall'articolo 29 della Costituzione, e dell'importanza delle funzioni da essa svolte, fondamentali per la promozione del benessere della persona e della comunità;
- la considerazione della *famiglia come soggetto sociale*, non fruitore passivo delle politiche, ma come attore di cambiamento, capace di definire non solo i bisogni propri o della comunità, ma soprattutto capace di individuare le possibili modalità di risposta degli stessi;
- come *soggetto competente*, appunto, *delle reti di relazione della comunità e capace di attivarle*;
- il riconoscimento della famiglia quale *capitale sociale primario* per tutta la comunità;
- la necessità di interventi impliciti ed espliciti di promozione, supporto ed integrazione della famiglia, oltre a quelli di sostituzione, in applicazione del principio di *sussidiarietà* nell'ottica della valorizzazione delle capacità familiari;
- il riconoscimento *dell'associazionismo familiare*; strumento importante per aiutare le famiglie ad uscire dall'isolamento, dando loro voce, riconoscimento e quel ruolo sociale che spetta loro di diritto, capace di offrire loro una guida alle relazioni in rete, creando attorno una cultura relazionale del familiare.

ecc.) anche in attuazione della legge 8 marzo 2000, n. 53. 4. La Regione sviluppa un sistema integrato dei servizi socio-sanitari, educativi ed assistenziali volti a promuovere le risorse familiari e a sostenere l'autonomia familiare nel suo sviluppo. 5. Nell'ambito dell'organizzazione della segreteria regionale competente per i servizi sociosanitari, la Giunta regionale istituisce la struttura per il coordinamento delle attività svolte dalla Regione a favore della famiglia.

6. Le Aziende Unità Locali Socio-Sanitarie individuano apposita struttura per il coordinamento delle attività svolte a favore della famiglia. A tal fine è riservata una quota del fondo sociale di cui all'articolo 15 della legge regionale 55/1982.

3.3. Primo caso: il progetto Politiche Familiari del Comune di Montebelluna. Verso la cittadinanza attiva familiare.

Attraverso lo studio di casi si intende analizzare le pratiche di sussidiarietà relative a due progetti di politica familiare nel contesto veneto. La sussidiarietà è intesa qui come modalità di lavoro entro queste progettualità, strettamente connessa alla riflessività dei servizi che vengono attuati.

3.3.1. Obiettivi e struttura progettuale

Il progetto Politiche familiari (d'ora in poi PF) nasce verso la fine del 2004, grazie alla sinergia di più attori, che avevano l'obiettivo comune di promuovere e valorizzare la piena cittadinanza della famiglia con l'obiettivo di "capacitare" la famiglia a generare ciò di cui ha bisogno e che solo essa stessa può produrre (Donati 2005). Grazie alla riflessione fra i politici dell'Amministrazione di Montebelluna e i tecnici della Cooperativa *Il Sestante*¹¹⁰, in un rapporto di reciproca fiducia - data la precedente collaborazione nel campo delle politiche giovanili - è emersa un'ipotesi di lavoro sulla *normalità* della famiglia in una prospettiva di *empowerment model*. La riflessione condivisa è nacque dalla sensazione comune della stabilità della difficoltà contestuale ad attivare azioni rivolte alla specificità relazionale della famiglia e a sostenere azioni promosse dalle famiglie stesse.¹¹¹ Insieme a questa riflessione comune, è utile sottolineare anche lo stimolo lanciato ai candidati Sindaci del territorio trevigiano, alle elezioni della primavera del 2005, dai due giornali della Diocesi di Treviso, "La vita del popolo" e di Vittorio Veneto, "L'Azione". In questi articoli veniva chiesto di esplicitare (o meno) l'impegno per: l'istituzione del Forum delle famiglie,

¹¹⁰ Il Sestante coop.soc.onlus, opera dal 1989 nel territorio trevigiano e con incarichi anche in altre province del Triveneto. Promuove progetti volti alla valorizzazione e allo sviluppo delle potenzialità-potere dei singoli, dei gruppi e delle comunità. Attualmente la Coop. si avvale di circa 60 figure operative (educatori, psicologi, ricercazionisti, counselor, psicomotricisti...).

¹¹¹ Riflessione comune riscontrata nelle interviste fatte con il Dott. Andrea Pozzobon coordinatore del Progetto, e con il Dott. Franco Trinca, Assessore alla Sanità, al Sociale e alle Politiche familiari del Comune di Montebelluna (fonte: tesi magistrale della sottoscritta sullo stesso caso).

l'impegno per realizzare provvedimenti in favore delle madri lavoratrici, provvedimenti e delle madri che scelgono di stare affianco ai propri figli neonati fino ai 12 mesi, l'impegno per l'aiuto economico alle giovani coppie nell'accesso ai mutui, e di avviare interventi di edilizia economica popolare.¹¹² Nello stesso periodo, la Regione Veneto finanziò un progetto pilota per la promozione di Reti di famiglie, reti di solidarietà per l'infanzia e l'adolescenza, il Comune di Montebelluna candidò il progetto in partnership con la cooperativa, venne ottenuto un finanziamento e così il progetto venne avviato. L'insieme di tutti questi stimoli si è tradotto in una collaborazione fra gli operatori e gli Assessori, che si sono chiesti se fosse possibile lavorare con le famiglie per promuovere una cultura della relazione, valorizzandola come rete primaria di relazione. L'ipotesi di lavoro si è così sviluppata con lo scopo di promuovere la partecipazione attiva delle famiglie nella costruzione condivisa delle politiche familiari nella propria comunità locale. Le finalità progettuali si sono quindi tradotte nella promozione dell'associazionismo familiare attraverso l'attivazione e nell'aggregazione di micro-reti familiari intorno a problematiche/bisogni/desideri specifici con l'obiettivo di:

1. definire le situazioni-problemi (ossia ciò che viene percepito come un ostacolo al benessere delle famiglie);
2. far emergere le ipotesi di azione rispetto alle problematiche percepite;
3. implementare le eventuali azioni specifiche finalizzate alla risoluzione delle situazioni/problemi emersi;
4. valutare il processo in riferimento sia alla creazione delle micro-reti familiari che alla realizzazione delle azioni.¹¹³

¹¹² Pozzobon A. e Michelon M, "La prossimità familiare nei processi di politiche familiari promossi dall'ente locale. Esperienze nel territorio trevigiano" in Maurizio R., Belletti F. (a cura di), *Progetti di prossimità fra le famiglie*, Fondazione "E.Zancan", Padova, 2006, p. 1.

¹¹³ Pozzobon A. e Michelon M "La prossimità familiare nei processi di politiche familiari promossi dall'ente locale. Esperienze nel territorio trevigiano" in Maurizio R., Belletti F. (a cura di), *Progetti di prossimità fra le famiglie*, Fondazione "E.Zancan", Padova, pp. 2-3

3.3.2. *Le fasi del progetto*

Per verificare la concreta possibilità di realizzare politiche familiari basate sul principio di sussidiarietà orizzontale, ossia per creare le condizioni di sviluppo di un terreno fertile per l'Amministrazione condivisa¹¹⁴, gli operatori del Sestante hanno scelto il metodo della ricerca-azione. Le dimensioni di interesse del progetto sono state distinte in tre macroaree perché ciascuna rappresenta i macro-obiettivi del progetto, ossia i) valorizzare la famiglia come risorsa attiva (e non quindi più solo come mero destinatario di interventi) nella comunità locale; ii) la creazione di reti fra famiglia; iii) valorizzare nuove forme di cittadinanza. La prima area riguarda la *'normalità' della famiglia*. L'attuale semantica delle politiche familiari non è chiara e, spesso, fare politiche familiari viene confuso o con altri tipi di politica quali quelle ad esempio contro la povertà, contro l'esclusione sociale, oppure viene confuso con altri settori delle politiche sociali.

Le politiche familiari hanno invece criteri specifici e distintivi dove l'obiettivo è andare oltre alla mera considerazione della famiglia come oggetto di servizi sociali e valorizzarla e sostenerla perché sia in grado di individuare e agire le proprie risorse per la crescita della/e famiglia/e stessa/e e per la comunità in cui vivono. Ciò non è un elemento da dare per scontato. Infatti, partire da questo punto di vista, acquisito e voluto sia dall'amministrazione pubblica che dagli operatori sociali di supporto al progetto, implica la promozione di un significativo cambiamento sociale. Bisogna riconoscere che, provare a realizzare politiche innovative per la famiglia tentando quasi una socializzazione familiare alle sfere della società, che interagiscono con la famiglia, è una grande sfida, dagli esiti più che mai incerti. Passando invece alla seconda (macro)area, essa tratta invece *della sussidiarietà e della creazione di reti familiari*: è il principio che fonda la realizzazione di queste politiche familiari che adottano un'ottica relazionale. E' un principio promozionale, come abbiamo visto nel capitolo uno, che si basa sulla costruzione e valorizzazione di capacità individuali e collettive, dove i livelli più elevati della società non dovrebbero prendere decisioni che riguardano quelli più bassi, se questi ultimi sono capaci di farlo da soli e dove i livelli superiori o di

¹¹⁴ Arena G., *Cittadini attivi. Un altro modo di pensare l'Italia*, Edizioni Laterza, Roma-Bari, 2006.

maggior dimensione non devono limitare il pieno manifestarsi delle capacità dei singoli e delle comunità di fare da soli. Aiutandosi quindi a fare ciò di cui ogni soggetto è capace e collaborando tutti insieme reciprocamente, la (coerente) conseguenza è l'emergente reticolarità del progetto in cui ogni famiglia diventa (o dovrebbe diventare) un nodo della rete per le altre famiglie. Fare rete significa allora realizzare la sussidiarietà proprio come accrescimento delle possibilità dei singoli e delle comunità di controllare e gestire attivamente la propria vita sociale, lavorativa, familiare e politica. La terza (macro)area guarda allo *sviluppo di un nuovo modo di fare i cittadini*: è l'utilizzo della metodologia applicata dagli operatori sociali, che ci dice ciò e che sottende il tentativo di realizzare un nuovo concetto di cittadinanza. Gli attori in gioco cercano di promuovere una cittadinanza, che vada oltre alla semplice appartenenza ad una comunità locale, e quindi cercando di andare oltre ad una semplice consultazione dei cittadini. Ciò è chiaramente dovuto al principio di sussidiarietà¹¹⁵. Le famiglie del progetto mettendosi in discussione, attraverso il supporto e la valorizzazione degli attori coinvolti, in termini di rapporti, ruoli, stili di vita, regole, attese e i loro significati veicolati, possono sviluppare appieno la propria soggettività sociale offrendo un modello fiduciario di vita che genera capitale umano e sociale primario per la società. Il modello culturale sotteso a questo approccio è l'*empowerment* delle comunità locali. rivisitando l'approccio lewiniano, l'impianto progettuale della ricerca-azione si distingue in tre *azioni-obiettivo*

¹¹⁵ «Fino a quando infatti nella nostra Costituzione non è stato introdotto il principio di sussidiarietà orizzontale le molteplici risorse di cui sono ricchi i cittadini non avevano, dal punto di vista istituzionale, praticamente alcun valore. Tutto è cambiato nel 2001, con l'introduzione nel Tit. V della Costituzione di una disposizione che ribalta due secoli di Diritto amministrativo: "Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà" (art. 118, ultimo comma). La sussidiarietà è sotto questo profilo letteralmente rivoluzionaria, perché rovescia la prospettiva su cui finora si è fondato il rapporto fra amministrazioni pubbliche (uniche titolari della tutela dell'interesse pubblico) e cittadini (meri destinatari di provvedimenti e servizi), imponendo alle amministrazioni di considerare i cittadini non più soltanto come utenti, bensì anche come alleati nella cura dei beni comuni. [...]Se, applicando la sussidiarietà, si riuscissero a creare ovunque alleanze per la cura dei beni comuni fra amministrazioni locali e cittadini, singoli e associati, ciò avrebbe sul Paese l'effetto di una sferzata di energia. Verrebbero messe in circolo risorse civiche preziose, si rinsalderebbero i vincoli comunitari, si produrrebbe capitale sociale creando occasioni di sviluppo civile ed economico, si aprirebbero nuovi spazi di partecipazione alla vita pubblica, si migliorerebbe la qualità dei beni comuni e quindi anche la qualità della vita di milioni di persone», da un editoriale di Arena G, gennaio 2011, in www.labsus.org.

(azione per conoscere, azione per progettare, azione per cambiare) che sono le macrofasi del progetto, a loro a volta sostenute da *microcicli ricorsivi* di attività per promuovere, attivare, realizzare gli specifici obiettivi di azione. In una prima fase, appunto l'azione per conoscere, gli operatori sociali e i soggetti destinatari del progetto, collaborano nell'identificare i problemi o i bisogni da affrontare.

A partire da questo, sempre in un'ottica promozionale e di complementarità relazionale tra essi, ipotizzano e scelgono insieme le possibili alternative di intervento (azione per cambiare). Successivamente attuano l'intervento (azione per cambiare). Da non dimenticare che all'interno di ogni azione-obiettivo, i soggetti coinvolti valutano i processi avvenuti e gli esiti intercorsi. L'importanza di questi effetti e processi va a ridefinire e ritardare le azioni successive, aprendo e chiudendo microcicli di *operatività reciproca*. Nei termini della sociologia relazionale, potremmo dire che in questa fase di retroazione, continua nell'intero progetto, ogni soggetto coinvolto, sembra fare da guida relazionale a se stesso e verso l'intero progetto. Infatti nel fare ricerca-azione, gli attori sociali si avvalgono di retroazioni o feedback per quattro funzioni essenziali¹¹⁶:

1. modellano l'evoluzione del progetto, le strategie e i piani di intervento, suggerendo attività suppletive e integrative o cambi di rotta;
2. forniscono un supporto emotivo e cognitivo alle modalità con cui la realtà viene man mano modificata dagli attori partecipanti all'azione progettata, attraverso la validazione consensuale dei significati che le azioni hanno avuto per il collettivo (*costruzione di memoria, storia, soggettività collettività*);
3. aumentano il senso di proprietà sul progetto (*ownership*), attraverso l'esercizio del potere di controllo sulle diverse situazioni evolutive (*empowerment*);
4. favoriscono l'evoluzione e il consolidamento di competenze partecipatorie da parte dei soggetti dell'intervento, all'interno di un processo di empowerment individuale e collettivo.

¹¹⁶ Branca P. e Colombo F, (a) "La ricerca-azione come promozione delle comunità locali", in *Animazione sociale*, n. 1/2003, ed. gruppo Abele, Torino, p. 44-45.

In questa circolarità, il ruolo dell'operatore di comunità appare quello di costruire insieme ai soggetti dell'intervento un ponte in modo che individui e gruppi possano negoziare da una posizione di maggior forza, e influenzare la forma delle comunità in cui vivono, fino alla qualità di vita stessa. Questa progettazione emerge quindi come una costruzione in crescendo, paragonabile ad una spirale, figura scelta dagli operatori per esplicitare al meglio l'intero progetto¹¹⁷.

¹¹⁷ Pozzobon A., Michelon M., "Una ricerca-azione per la promozione della soggettività sociale della famiglia", in *Rivista semestrale Psicologia di Comunità*, n. 2/2007 FrancoAngeli, Milano.

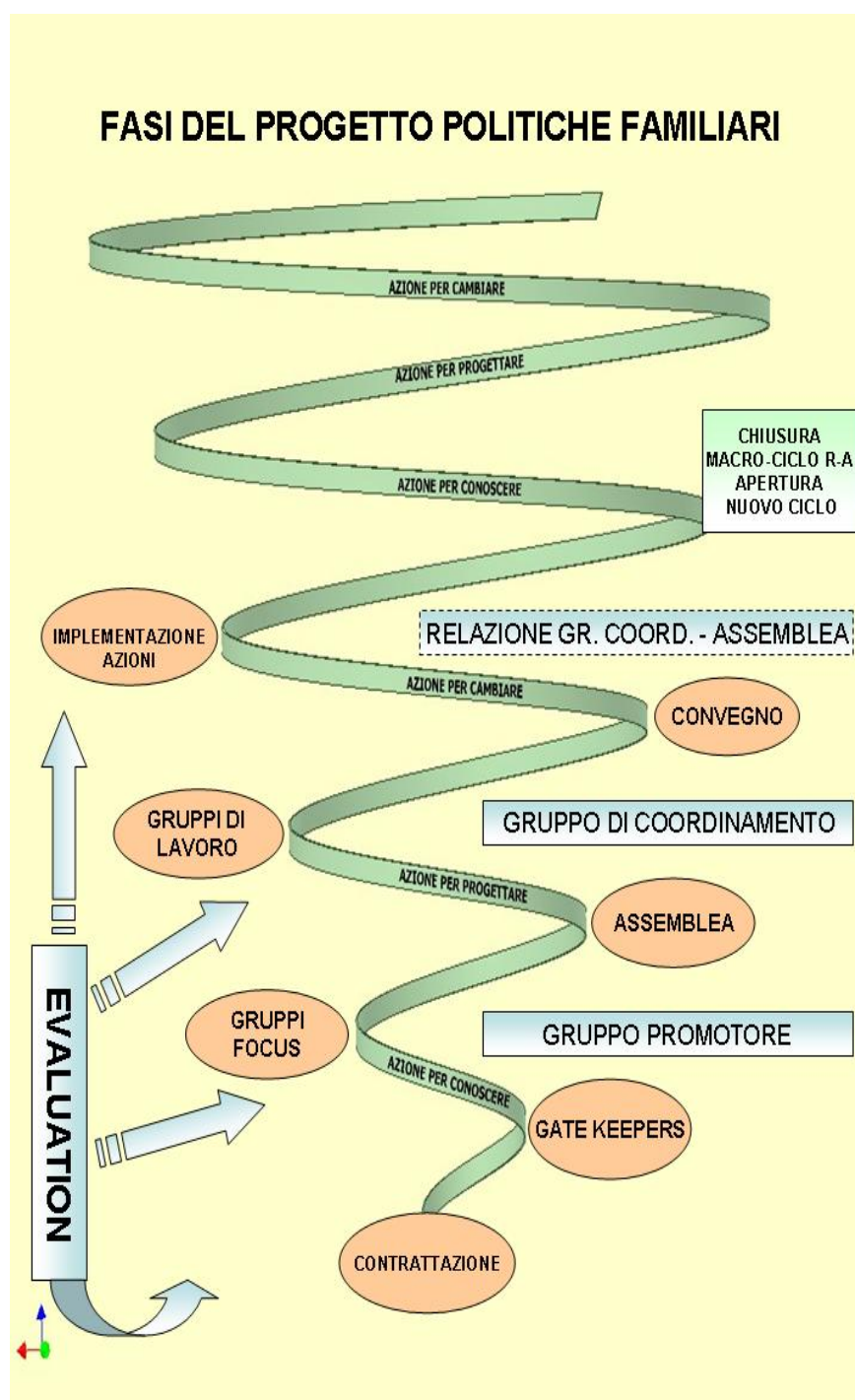


Fig.8 - Le fasi del progetto (www.ilsestante.eu)

Il lavoro progettuale, iniziato alla fine del 2004 coinvolgendo più di 80 famiglie del territorio, ha portato alla costituzione di 7 gruppi di lavoro che operano tra loro e collaborano con l'Amministrazione comunale e gli operatori della Cooperativa, trovandosi con cadenza mensile, per creare un benessere maggiore per le proprie famiglie e quindi per la stessa comunità locale.

1) AZIONE PER CONOSCERE (primavera-estate 2004)¹¹⁸.

Gli operatori-ricercatori e le famiglie hanno fatto emergere e identificato i principali ostacoli al raggiungimento del benessere della famiglia a Montebelluna.

1a) Contrattazione: avvenuta tra gli amministratori del Comune e i tecnici del Sestante al fine di verificare la reale disponibilità e intenzione di sviluppare politiche basate sul principio di sussidiarietà. Non è sufficiente perciò che l'amministrazione stanzi delle risorse adeguate, ma è anche necessario che vi sia una concreta e sentita condivisione a ridefinire i rapporti tra governati e governanti in una prospettiva di amministrazione condivisa¹¹⁹. E' da segnalare che dopo tre mesi dall'avvio del progetto, l'amministrazione comunale ha deciso di istituire l'assessorato alle politiche familiari, fornendo così una specificità al progetto stesso.

1b) Gate- keepers: contatto con alcune famiglie leader(in quanto già appartenenti ad associazioni nel territorio. Es: associazionismo cattolico)

¹¹⁸ Atti del convegno del 02/03/07; Pozzobon, Michelon 2006, 2007.

¹¹⁹«Nel caso dell'amministrazione condivisa, amministrazione e cittadini convergono nel perseguimento dell'interesse generale (...). Quello che cambia completamente è l'impostazione del rapporto fra di loro. Si passa da un rapporto fra le istituzioni e i cittadini di tipo verticale, bipolare, gerarchico ed unidirezionale ad uno orizzontale, multipolare, paritario e circolare; da un rapporto fondato sulla separazione e la reciproca diffidenza ad un fondato sulla comunicazione e la leale collaborazione; da un rapporto fondato sul trasferimento di risorse dal pubblico al privato ad uno in cui i soggetti pubblici e cittadini mettono in comune le proprie risorse per affrontare insieme i problemi di una società sempre più complessa e difficile da amministrare» in Arena G., *Cittadini attivi. Un altro modo di pensare l'Italia*, Edizioni Laterza, Roma-Bari, 2006, pp. 28-29.

presenti nel territorio montebellunese. Queste famiglie si caratterizzavano per essere appunto “informatrici-chiave” per avere informazioni sulla percezione della situazione familiare nel Comune, sulla presenza e loro appartenenza a reti formali e informali, sull’eventuale disponibilità di partecipazione al progetto chiedendo di indicare altre famiglie interessate. Come in una logica “ palla di neve” piano piano gli operatori hanno ricostruito una “mappatura relazionale” abbastanza estesa conclusa nel momento in cui le famiglie segnalate erano presenti agli incontri con costanza.

1c) Gruppi focus: attraverso la tecnica del focus group (**Quali sono i principali ostacoli al raggiungimento del benessere della famiglia a Montebelluna?**), in 15 serate, gli operatori hanno incontrato le famiglie. Di questi gruppi uno era espressione di un’associazione familiare formale (AFI), altri erano gruppi familiari di area cattolica, la maggioranza erano aggregazioni informali (reti amicali e di vicinato). In totale erano 83 famiglie coinvolte (133 persone). Ognuno dei 15 gruppi ha individuato 3 ostacoli prioritari (45 complessivi), le cui principali aree problematiche erano 5:

- manca un sostegno alla coppia e alla genitorialità;
- mancano agevolazioni economiche e una politica fiscale a favore della famiglia;
- manca una politica per la casa in chiave familiare;
- emerge l’esigenza di potenziare i servizi per la prima infanzia.

1d) Gruppo promotore: attraverso l’esperienza del focus, le famiglie hanno percepito la mission comune e la possibilità di potersi esprimere e contare. Nasce così il gruppo promotore, formato da alcune famiglie del progetto allo scopo di supportare la successiva fase di promozione del progetto.

2) AZIONE PER PROGETTARE (autunno 2004-gennaio 2005).

Le famiglie hanno ipotizzato e vagliato le possibili scelte di intervento.

2a) Assemblea: organizzata per scegliere le priorità da realizzare. Hanno partecipato oltre 60 famiglie (95 persone). Il metodo Philips, ha permesso alle famiglie di scegliere le priorità attraverso un processo democratico e di corretto influenzamento reciproco. Tra i 45 ostacoli emersi dal focus, 7 priorità sono state scelte collettivamente:

1. problema della viabilità;
2. mancanza di un servizio di sostegno psicologico a chi ha un anziano, malato o disabile, in casa;
3. mancanza di un servizio di sostegno psicologico alle coppie che vivono un momento di difficoltà e una formazione ai valori della coppia;
4. mancanza di una politica per la casa in chiave familiare¹²⁰;
5. forte esigenza di sviluppare reti di relazioni familiari, amicali e di vicinato come sostegno alla genitorialità e nelle situazioni di emergenza/bisogno;
6. potenziamento dei servizi per la prima infanzia;
7. mancanza di un sistema di agevolazioni economiche per la famiglia.

Al termine dell'assemblea sono state raccolte le adesioni ai 7 gruppi di lavoro, uno per ogni area problematizzata.

2b) Gruppi di lavoro: ogni gruppo si è incontrato 2 o 3 volte interrogandosi, attraverso lo strumento del problem-setting, sulle cause della situazione-problema constatata. Partendo da esse, hanno cercato di trasformare l'ostacolo in uno scenario d'azione collaborando con l'amministrazione comunale (vd.pr.3.4. Un esempio di esempio di micro-progettualità realizzata: l'ICI su base familiare).

¹²⁰ A distanza di 2 anni, questo gruppo ha interrotto quasi subito il suo percorso per la scarsa adesione di famiglie. Due famiglie del gruppo sono perciò confluite nel gruppo che si è occupato delle agevolazioni economiche (Pozzobon A., Michelon M, 2007)

2c) Gruppo di coordinamento: formato da alcune famiglie del progetto nominate e quindi rappresentanti dei gruppi di lavoro. Questo gruppo ricopre il ruolo di interfaccia tra i gruppi, l'assemblea delle famiglie e gli amministratori comunali.

3) AZIONE PER CAMBIARE (febbraio 2005- primavera 2007).

In questa macrofase si sono attivate le azioni volte a rimuovere gli ostacoli individuati.

3a) Convegno “La famiglia protagonista”, 13/02/05 : dopo nove mesi di lavoro, il gruppo promotore ha organizzato il convegno con lo scopo di restituire alla cittadinanza le riflessioni del progetto nate fino a quel momento. In un clima di forte coinvolgimento e partecipazione, le famiglie protagoniste del progetto hanno esposto i temi su cui avevano lavorato e le azioni proposte a intraprendere. Hanno partecipato 250 persone. Oltre alle 45 famiglie coinvolte nel progetto, altre 32 famiglie hanno dato la loro adesione ai gruppi e 63 hanno chiesto di essere informate sul proseguimento del progetto.

3b) Implementazione delle azioni: ogni gruppo, accompagnato dagli operatori, ha individuato la strategia per attuare le singole azioni. Spesso i gruppi hanno chiesto e ottenuto di incontrare il sindaco e gli assessori. L'evaluation (valutazione e controllo) dei cambiamenti in corso e relazione fra i processi e il risultato è stata svolta in ogni fase del processo insieme alle famiglie. Nei successivi 18 mesi sono stati realizzate 11 azioni .

3c) Chiusura macro-ciclo di ricerca-azione e apertura di un nuovo ciclo: con il convegno del 02/03/07, si è svolto un confronto tra le famiglie partecipanti e gli amministratori pubblici che si è tradotto in una chiusura valutativa del percorso compiuto fino ad ora e in una apertura di un nuovo ciclo coinvolgendo anche altre famiglie del territorio. Questa microfase ha avuto lo scopo di ridare un significato collettivo all'intero progetto per poi ripartire da quello realizzato fino ad ora.

In sintesi abbiamo visto che è da delle priorità emerse, che si sono costituiti i gruppi di lavoro del progetto. Successivamente questi gruppi hanno poi trasformato questi ostacoli in ipotesi di azione concrete. Gli ostacoli prioritizzati e le ipotesi di azione sono state restituite alla cittadinanza e alla giunta comunale in incontri/convegni a livello comunale. Questo rappresenta il modello di ricerca-azione che struttura il progetto e che sostiene le famiglie nel processo di realizzazione di un'amministrazione condivisa. Attualmente sono attivi. Di seguito sono riportate alcune fra le principali azioni realizzate - benchè siamo più interessati alle dinamiche dei processi che alle singole microazioni - direttamente dalle famiglie in partnership con gli enti locali:

- a. detrazione ICI di € 103 per tutte le famiglie con due o più figli a carico fino ai 21 anni di età (nel 2007 ne beneficiarono 1155 famiglie);
- b. tessera gratuita parcheggio bebé per tutte le famiglie fino all'anno d'età del neonato (di cui beneficiano circa 300 famiglie l'anno);
- c. attivazione di gruppi di acquisto collettivi e/o solidali, tra famiglie;
- d. attivazione di siti e blog dei progetti;
- e. corsi di formazione al matrimonio civile e alla genitorialità (tre edizioni annuali con una media di oltre 30 coppie coinvolte);
- f. attivazione di occasioni e di spazi aggregativi per le famiglie (Incontrafamiglia e "Dire fare giocare"- spazio di incontro e gioco per famiglie con bambini 0-6. Nell'Incontrafamiglia sono stati tenuti più di 100 incontri l'anno);
- g. interventi di abbattimento di barriere architettoniche con attenzione alle famiglie con bambini piccoli (passeggini) e/o disabili (carrozzine) e con figli adolescenti (percorsi casa/scuola sicuri) in una logica di progettazione urbana partecipata;
- h. percorsi di formazione sulla relazione di coppia e sulla genitorialità e di incontri ai bambini (lettura animata, psicomotricità educativa, ...);

- i. creazione di reti di famiglie attive anche nel sostegno a famiglie in difficoltà temporanea;
- j. attivazione di riciclaggio di libri di testo nella scuola media con risparmio del 50% del costo da parte delle famiglie (di cui si occupa costantemente il gruppo Caro Libro).
- k. costituzione del forum cittadino delle famiglie (la cui formalizzazione è stata prevista verso la fine del 2010. Ad oggi, in chiusura di questo elaborato, è stata ufficializzata la costituzionalizzazione del Forum cittadino delle famiglie in un convegno che avverrà nei primi giorni di febbraio 2011¹²¹).

A dicembre 2009 continuano a essere attivi 6 gruppi di lavoro¹²² (gr. agevolazioni economiche, gr. caro libro, gr. coppie, gr. prima infanzia, gr. seconda infanzia, gr. stili alternativi¹²³), e il gruppo di coordinamento che ha mantenuto la sua funzione di supervisione del progetto, co-condotto solitamente con due tecnici della cooperativa *Il Sestante*, e nelle ultime fasi del progetto co-condotto insieme anche alla recentemente eletta, ‘famiglia responsabile’¹²⁴.

- ⇒ **1155** il numero delle famiglie che nel 2007 ha fruito della riduzione ICI di € 103.
- ⇒ più di **100** le famiglie che sono state e che sono attive nei gruppi di lavoro
- ⇒ **12** i gruppi di lavoro finora attivati
- ⇒ **226** le famiglie che finora hanno fruito del risparmio del 50% sui libri di testo delle scuole medie (con un risparmio complessivo per le famiglie di oltre € 40.000)
- ⇒ **1009** le famiglie che hanno beneficiato finora della tessera parcheggio bebé
- ⇒ **2** gli spazi di incontro finora aperti (Incontrafamiglia e “Dire fare giocare”- spazio di incontro e gioco per famiglie con bambini 0-6)
- ⇒ quasi **150** incontri all’anno dei gruppi di lavoro delle famiglie
- ⇒ oltre **400** le famiglie aderenti in tre anni al gruppo di acquisto di cancelleria (con complessivi € 32.000 di spesa)
- ⇒ **20** le coppie formate al matrimonio civile
- ⇒ **4** i convegni realizzati dal 2005
- ⇒ circa **20** le assemblee tra i gruppi delle famiglie

¹²¹ www.politichefamiliarimontebelluna.it/

¹²² Per una visione completa del lavoro di ciascun gruppo, si rimanda all’Appendice nella quale, in allegato è inserita una sintesi degli obiettivi raggiunti da ogni gruppo (fonte: *Il progetto Politiche Familiare. Il progetto politiche familiari cresce*, libretto creato ad hoc dalle famiglie del progetto in vista del convegno di fine 2009 di restituzione alla cittadinanza).

¹²³ www.stilialternativi.org

¹²⁴ Si rimanda all’analisi del diario etnografico, §3.5.1.2.

- ⇒ **3** i riconoscimenti ricevuti dal Comune di Montebelluna (2007, Premio Marchio Famiglia dalla Regione Veneto per essersi distinto in materia di politiche familiari; 2008, II° posto Premio Amico della famiglia, assegnato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri; 2009, Premio Marco Famiglia Rosso dalla Regione Veneto, per aver mantenuto il livello di eccellenza in materia; 2009, finanziamento di 57.809,42 euro nell'ambito del progetto "Sperimentazione di iniziative per l'abbattimento dei costi dei servizi per le famiglie con numero di figli pari o superiore a 4")
- ⇒ **2** i riconoscimenti ottenuti dalla Cooperativa Il Sestante per essersi distinta in materia di politiche familiari (2009, Premio Marchio Famiglia Rosso dalla Regione Veneto, per il livello di eccellenza in materia; 2010 II° posto Premio Amico della famiglia, assegnato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri)

Tab. 1. I numeri del progetto Politiche Familiari

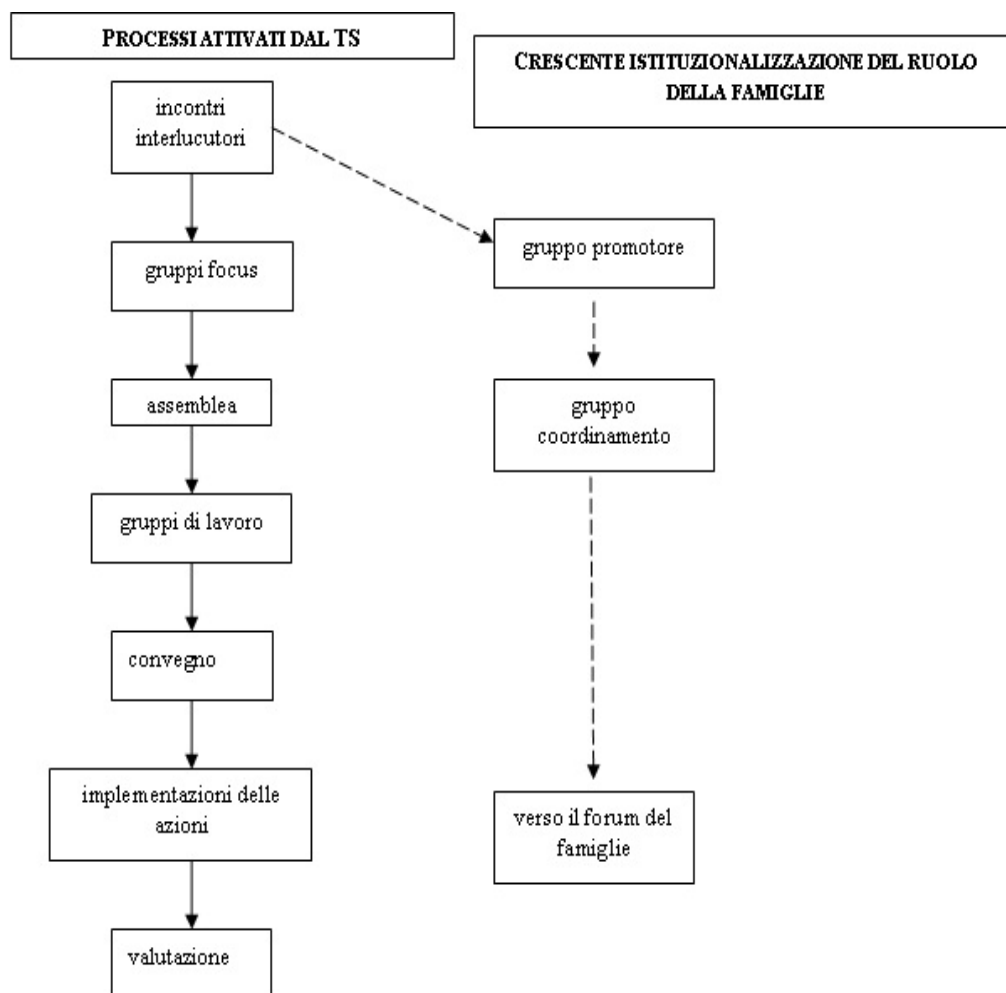


Fig. 9- I processi di promozione della soggettività sociale della famiglia

3.3.3. Le famiglie del progetto Politiche familiari: uno sguardo d'insieme

Il progetto ha una storia lunga, spesso complessa e inevitabilmente difficile da sintetizzare in questa tesi, che non è il luogo adatto né rappresenta lo scopo d'indagine di questo lavoro. Però è stato somministrato un questionario strutturato finalizzato alla rilevazione di quei nuclei familiari che fanno parte del cosiddetto 'nucleo originario' del progetto e che tutt'ora sono attivi nel progetto. Ad oggi i gruppi familiari sono cinque: gruppo seconda infanzia, gruppo stili alternativi, gruppo coppie, gruppo prima infanzia, gruppo agevolazioni economiche..¹²⁵. Ogni questionario corrisponde a un nucleo familiare attivo nel progetto. Sono stati rilevati¹²⁶ gli usuali dati socio-demografici (genere, età, titolo di studio, professione, stato civile) i quali sono stati incrociati con i dati cosiddetti 'di continuità', finalizzati a rilevare: la socializzazione al progetto (primo contatto), il gruppo progettuale di appartenenza, la durata della partecipazione al progetto, cioè da quanto tempo la propria famiglia fa parte del progetto, l'adesione e la frequenza al gruppo e infine i fatti che hanno impedito l'impegno che ogni famiglia si era prefissata nello svolgere i compiti necessari al progetto. Sono stati raccolti 32 questionari, che corrispondono quindi ai nuclei familiari che costantemente partecipano al progetto politiche familiari, e che potremmo dire, rappresentano 'il volano' di attivazione per altre famiglie della comunità¹²⁷. Vediamo i dati più interessanti qui di seguito. Per una visione più completa dei dati emersi dai questionari, si rimanda all'Appendice. Nelle due pagine seguenti vedremo i dati più interessanti ai fini della ricerca, utili a comprendere la distribuzione di genere nella partecipazione al progetto, a descrivere la continuità dell'attività di alcuni gruppi e i principali ostacoli all'impegno nell'adesione a progetti di questo tipo. Per quanto riguarda il genere, nel primo grafico vediamo che sono presenti più donne che uomini (il 59% delle donne di fronte al 41% degli uomini). Le unità indagate sono troppo piccole per poter fare delle

¹²⁵ Dati aggiornati a dicembre 2010 (Fonte: documentazione inviata per la valutazione del Premio Amico della famiglia 2009).

¹²⁶ Si rimanda all'Appendice per la visione completa del questionario.

¹²⁷ Ricordiamo ad esempio che per la microprogettualità realizzata dal gruppo Caro Libro sono stati coinvolti ben 300 nuclei familiari della città di Montebelluna.

generalizzazioni, ma da questi pochi dati possiamo solo osservare come la sensibilità a temi che riguardano la cura della vita familiare sia per la maggior parte ancora a carico della donna.

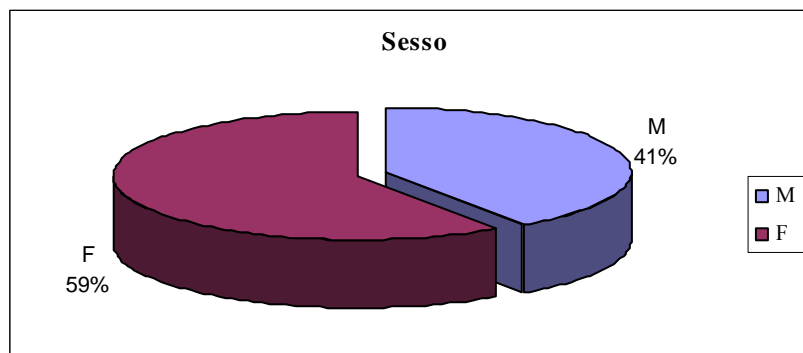


Fig. 10- Distribuzione delle unità per sesso

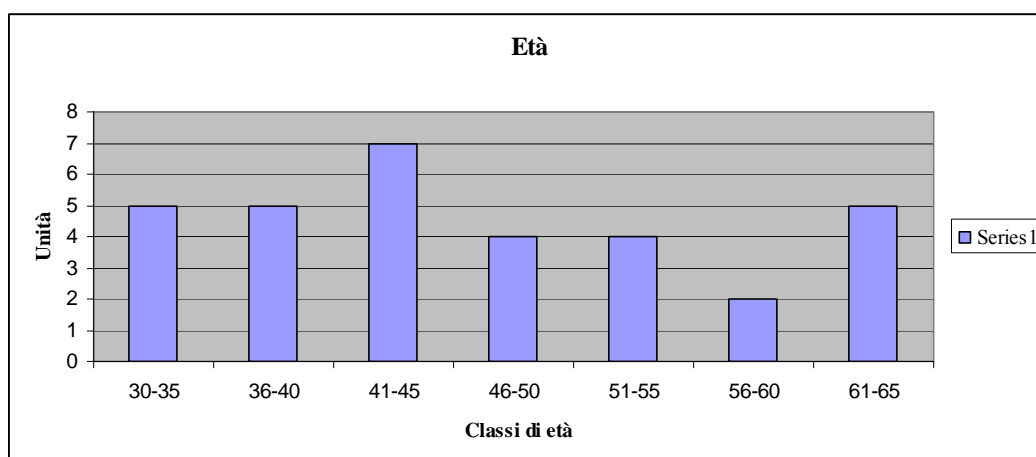


Fig. 11 - Distribuzione delle unità per età

I primi due grafici mostrano come la maggioranza dei partecipanti al progetto sia composta da donne e che la classe di età più presente sia quella compresa fra i 41 e i 45 anni.

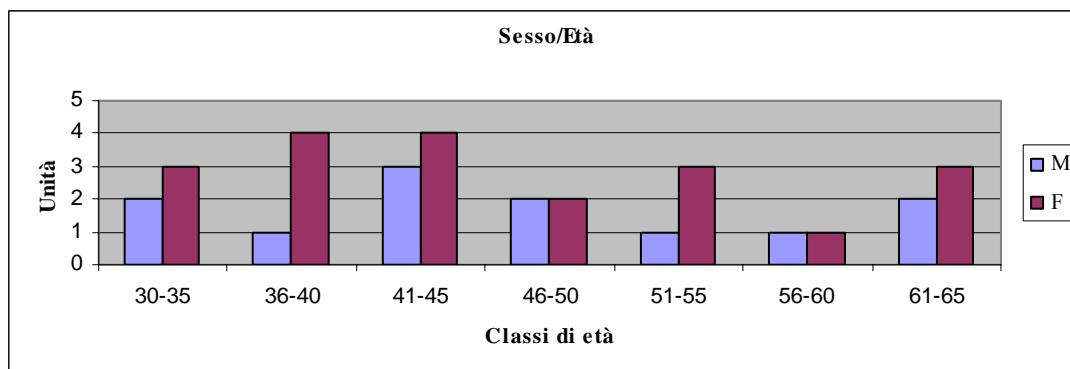


Fig. 12- Distribuzione delle unità per sesso e classe d'età

Incrociando invece entrambi le variabili vediamo che sono presenti sempre di più le donne comprese sia fra le classi di età 36-40 anni e 41-45.

Genere	Gr. Appartenenza	Tempo di appartenenza al gruppo
F	Caro libro	3 anni
F	Coppie	< di 1 mese
F	II infanzia	6 anni
F	Coppie	6 anni
F	Coppie	6 anni
F	Stili alternativi	2 anni
F	Coppie	6 anni
F	Seconda Infanzia	6 anni
F	Seconda Infanzia	4 anni
F	Seconda Infanzia	4 anni
F	Coppie	6 anni
F	Caro libro	3 anni
F	I infanzia	< di 1 anno
F	I infanzia e II infanzia	5 anni
F	Caro libro	2 anni
F	I infanzia	1 anno e mezzo
F	Caro libro	3 anni
F	II infanzia	6 anni
F	Coppie	6 anni

Tab. 2a- Sesso, gruppo di appartenenza, tempo di appartenenza allo stesso gruppo

Osservando le tabelle 2a e 2b si può notare che l'adesione al progetto e l'appartenenza ai gruppi del progetto stesso è equamente distribuita fra i generi.

M	Coppie	6 anni
M	Coppie	6 anni
M	Coppie	6 anni
M	Stili alternativi	2 anni
M	Stili alternativi	2 anni
M	Coppie	6 anni
M	Stili alternativi	2 anni
M	Stili alternativi	2 anni
M	Caro libro; agevolazioni Ec.	4 anni
M	Caro libro	1 anno
M	Agevolazioni Ec.	6 anni
M	Coppie	6 anni
M	Coppie	< di 1 mese

Tab. 2b- Sesso, gruppo di appartenenza, tempo di appartenenza allo stesso gruppo

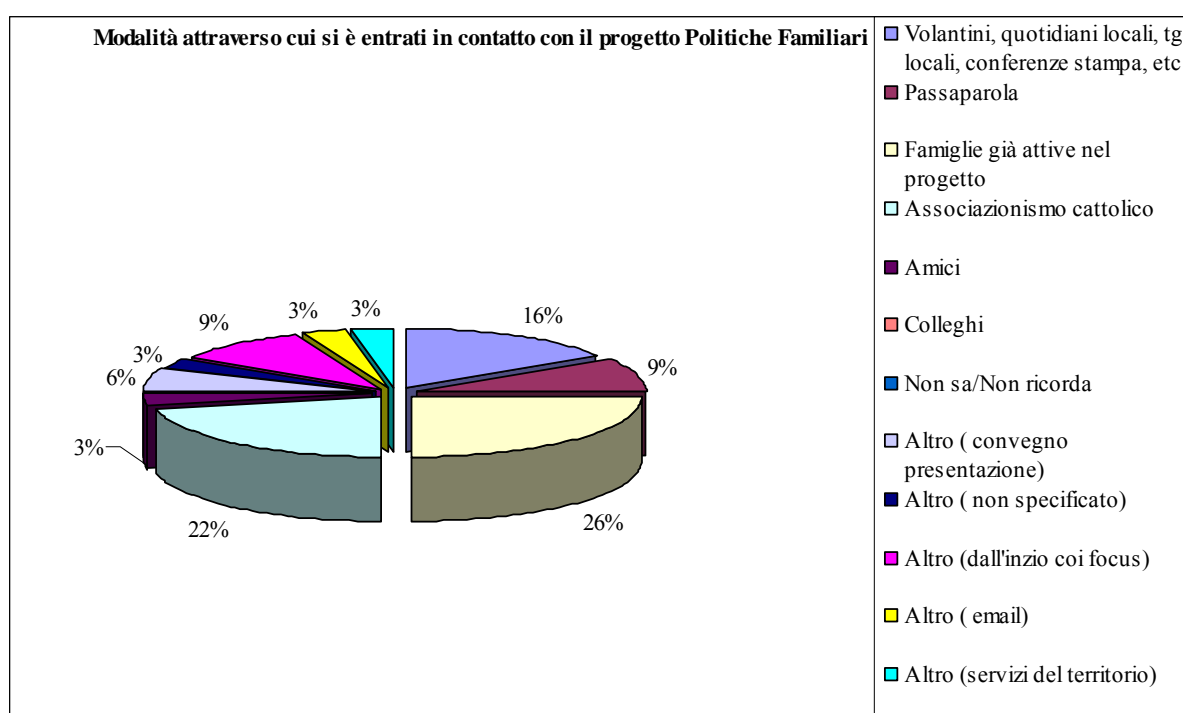


Fig. 13- Modalità di contatto col progetto Politiche Familiari

Nell'analisi delle modalità attraverso cui le famiglie sono entrate in contatto con il Progetto, si può rilevare che la maggioranza dei nuclei familiari ha preso parte al progetto grazie al coinvolgimento di famiglie già attive nel progetto (il 26% dei nuclei familiari stabilmente attivi nel progetto afferma ciò). L'altra

modalità di connessione al progetto è rappresentata dall'associazionismo cattolico, storicamente molto presente e diffuso nel territorio delle famiglie (il 22% dei nuclei familiari).

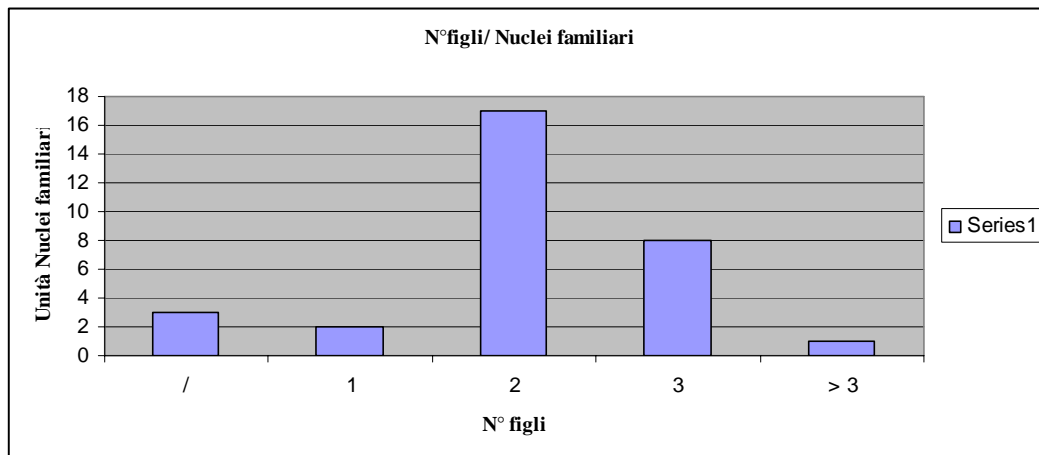


Fig. 14- N° figli per nucleo familiare

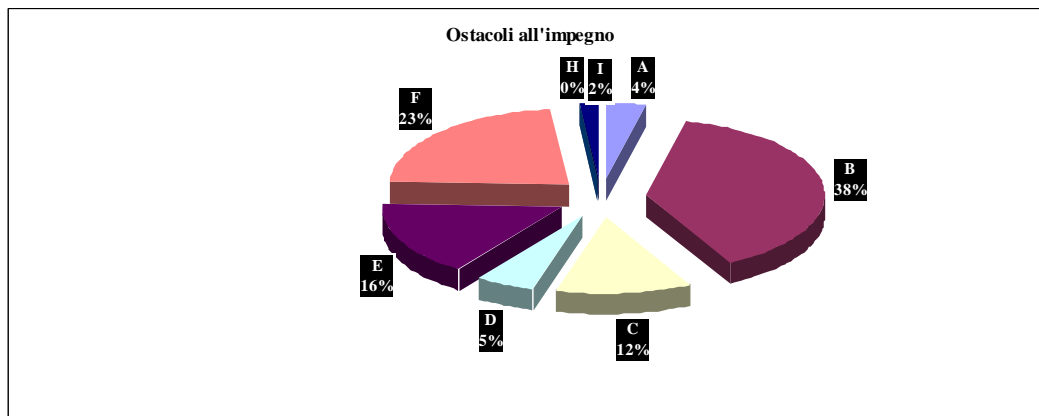


Fig. 15- Ostacoli all'impegno

Legenda

- Mancanza di informazioni=ostacolo A
- Difficoltà di conciliare con i propri tempi della famiglia = B
- Inefficienza sostegno da altre famiglie = C
- Mancanza di capacità personali= D
- Impegni lavorativi imprevisti= E
- Stanchezza e stress quotidiani= F
- Inefficienza di sostegno dall'amministrazione= G
- Inefficienza di sostegno dalla cooperativa= H

Gli ultimi due grafici rilevano, rispettivamente, il numero di figlie per ciascun nucleo familiare attivo e gli ostacoli all'impegno al progetto. Si può notare quindi come la maggior parte delle famiglie abbia due figli e che, paradossalmente, il motivo principale per cui l'impegno al progetto non è semplice da mantenere costante a causa della difficoltà di conciliare i tempi della propria vita familiare con i tempi del progetto. In merito a ciò, sarebbe auspicabile una riflessione dei responsabili e dei partecipanti del progetto, dato che proprio un progetto che dovrebbe favorire il benessere delle famiglie in una comunità rischia di mettere in difficoltà la gestione dei tempi delle famiglie. Non è infatti un caso che raramente alle riunioni del progetto partecipino coppie, anzi, solitamente vi partecipa solo uno dei due coniugi perché l'altro resta a casa ad accudire i figli.

3.4. Secondo caso: Il progetto Piaf dell' U.I.s.s.n. 8 di Asolo(Tv). Obiettivi e struttura

Il progetto Piaf dell'U.I.s.s. n.8 di Asolo nasce su spinta della delibera regionale 3827/2007 nella quale viene approvato il "Piano Regionale Infanzia, Adolescenza, Famiglia" per il biennio 2008 - 2009, il quale mira a sostenere e rilanciare un processo di collaborazione ed integrazione degli interventi e dei servizi rivolti all'infanzia, all'adolescenza e alle famiglie. Nella definizione dei progetti da inserire nel Piaf hanno trovato ampio spazio¹²⁸ gli interventi che mirano al consolidamento del sistema di reti di famiglie, di solidarietà per l'infanzia e per l'adolescenza e che secondo le indicazioni regionali¹²⁹ devono essere realizzati attraverso: i) la promozione e il sostegno di capitale sociale familiare per l'animazione e lo sviluppo di un tessuto sociale comunitario; ii) la creazione di reti di solidarietà stabili potenziando l'associazionismo familiare; iii) la valorizzazione e la promozione di interventi socio-educativi per favorire forme di accoglienza del minore e della famiglia in difficoltà, con particolare riferimento al sostegno all'affido familiare in tutte le sue espressioni. Dal 2007 ad oggi il progetto concretamente è stato avviato e continua a essere presente in 32 Comuni dell'U.I.s.s. n. 8 :

- *Comuni del distretto socio-sanitario n.1*: Altivole, Asolo, Borso del Grappa, Castelvucco, Castelfranco V.to, Castello di Godego, Cavaso del Tomba, Crespano del Grappa, Fontanafredda, Loria, Maser, Monfumo, Paderno del Grappa, Possagno, Resana, Riese Pio X, San Zenone degli Ezzelini, Veduggio;

- *Comuni del distretto socio-sanitario n.2*: Caerano di S. Marco, Cornuda, Crocetta del Montello, Gaviola del Montello, **Montebelluna**, Nervesa della Battaglia, Pederobba, Segusino, Trevignano, Valdobbiadene, Vidor, Volpago del Montello. Ma chi coinvolge nel concreto questo progetto? Quali risorse mette in gioco? Che struttura progettuale emerge? Vediamo la tabella seguente con dati aggiornati a gennaio 2010.

¹²⁸ 15 territori su 20 hanno scelto di lavorare su questa tematica ritenuta centrale nelle politiche di sostegno alla genitorialità e alla famiglia in generale.

¹²⁹ DGR 3827/2007; dati interni Osservatorio regionale Nuove Generazioni e Famiglia.

Dimensione strutturale		Distretto Castelfranco – Asolo:	Distretto Valdobbiadene – Montebelluna:
	1 responsabile scientifico	- supervisione scientifica progettuale; - collaborazione e la presenza in 4 équipe territoriali mensili;	
	7 educatori	n. 2 educatori Ulss (30 ore t.m.s.) n. 1 educatori in convenzione (20 ore t.m.s.)	n. 2 educatori Ulss (38 ore t.m.s.) n. 2 educatori in convenzione (30 ore t.m.s)
	24 operatori dei Comuni		
	167 famiglie attive	21 reti attivate 50 famiglie accolte	
	Gruppo di coordinamento educatori		
	Èquipe territoriali	ogni 15 giorni. Circa 20 membri fissi.	
Dimensione realizzativa	mirare a ridurre le condizioni e le situazioni di vulnerabilità familiare , i processi di esclusione, di autoesclusione e di isolamento familiare attraverso la creazione di reti di solidarietà fra famiglie che operano in sinergia con i servizi pubblici		
Dimensione regolativa	reticolarità		
Dimensione culturale	Modello sistemico relazionale		

Tab. 3- L'identità progettuale

3.4.1. Le fasi del progetto

Il progetto è così iniziato operativamente nel maggio del 2008. Grazie a dati interni e di sintesi del convegno di gennaio 2010, possiamo sintetizzare le fasi del progetto: i) formazione di personale tecnico (operatori e amministratori); ii) presensibilizzazione; iii) sensibilizzazione; iv) formazione di II livello alle famiglie; v) costituzione e manutenzione delle reti comunali. Vediamole nei dettagli.

I) FORMAZIONE DI OPERATORI E AMMINISTRATORI. In 4 giornate di formazione con relatori esterni e che ha visto circa 60 partecipanti, si sono poste

le basi di una cultura condivisa in temi di politiche sociali per/con la famiglia, sussidiarietà, cultura di rete. Tutti gli attori coinvolti (assistenti sociali, amministratori, privato sociale, etc.) hanno cercato insieme di raccogliere e creare una comunanza di idee e azioni sulla cultura di rete e sul ruolo dei professionisti del sociale nella rete. A questo primo momento sono seguiti degli incontri mensili in équipe territoriali (composte da uno o due educatori operanti in quel determinato Comune) con il responsabile scientifico ai fini di pianificare gli interventi nei singoli Comuni.

II) PRESENSIBILIZZAZIONE. Attraverso la presentazione delle linee progettuali generali individuate, gli operatori del Piaf hanno cercato di attivare o ri-attivare nel territorio rapporti di conoscenza e/o collaborazione con e tra parrocchie, associazioni locali, reti di famiglie già attive, singoli cittadini.

III) SENSIBILIZZAZIONE. In questa fase sono stati programmati incontri comunali di promozione e sensibilizzazione sul progetto Piaf e naturalmente aperti a tutte le persone interessate. Nella complessità del progetto hanno partecipato 380 persone solo in questi incontri.

IV) FORMAZIONE DI II LIVELLO ALLE FAMIGLIE. Questa fase si è focalizzata su una serie di cicli di incontri che avevano lo scopo di tematizzare, in lavoro di gruppo e con la presenza di un facilitatore, il ciclo di vita della famiglia, la declinazione del principio di sussidiarietà in un'ottica di lavoro di rete, l'accoglienza familiare, l'emarginazione e il ruolo educante della società.

V) COSTITUZIONE E MANUTENZIONE DELLE RETI COMUNALI. Questa fase vede la creazione di un gruppo di persone in rete tra di loro: singoli nuclei familiari più gli operatori Piaf (un assistente sociale e un educatore sociale). Potremmo dire quindi di una 'micro-rete', disponibile e aperta all'accoglienza di altri nuclei familiari/minori in difficoltà. Solitamente la micro-rete si riunisce una volta al mese per verificare come stanno andando le cose, sia all'interno della rete che nei singoli casi di accoglienza. Discutere insieme delle problematiche che nascono dal lavoro di rete, dal 'fare accoglienza', condividere l'esperienza dello stare in rete, di affiancare e sostenere un minore in difficoltà può aiutare le famiglie e gli stessi operatori a vivere un reale percorso di crescita personale e di comunità.

Tutti gli incontri sono stati organizzati e vengono tutt'oggi fatti in orario serale per agevolare la partecipazione delle famiglie. La frequenza rimane mensile per garantire alle famiglie la libertà di partecipare al progetto senza che esso richieda troppo tempo rispetto ai tempi della vita familiare di ciascuno nucleo. Ciò non toglie che ogni famiglia sia libera comunque di ritrovarsi in rete anche senza gli operatori¹³⁰, o in caso di emergenze particolari, o di frequentarsi al di là delle necessità del progetto stesso. Come abbiamo visto ad ogni incontro partecipano sempre l'assistente sociale del Comune e un educatore di riferimento, con il compito di facilitare gli scambi, di portare le situazioni da seguire e sottoporre alla rete. La rete può decidere se prendere un carico o no un minore, chi se ne occuperà, con quali tempi e spazi.

3.4.2. Il contratto fra gli attori

La definizione del contratto è una fase importante del percorso di accoglienza del minore perché regola le necessità di realizzare l'intervento sia con il consenso che con la collaborazione degli interlocutori coinvolti. E' una fase delicata perché è lo spazio attraverso il quale la famiglia d'origine, la famiglia accogliente e gli operatori costruiscono insieme il percorso di aiuto. Si organizzano i tempi e le modalità dell'accoglienza, cercando di rispettare i reciproci ruoli. Alla base dei progetti di accoglienza vi è un accordo¹³¹, che deve essere visto, condiviso e firmato da tutte le parti in gioco: la famiglia accolta (con il minore in difficoltà), la famiglia accogliente e gli operatori sociali, che essendo in parte sia dipendenti del Comune che dell'U.I.s.s. territoriale, hanno un ruolo primario di mediazione fra le famiglie. Specificatamente nell'accordo viene dichiarato:

- l'obiettivo generale del progetto, cioè la promozione e la creazione in tutto il territorio dell'Unità Locale Socio-Sanitaria n. 8 di Asolo di reti di solidarietà tra famiglie rendendo le coppie, le famiglie e la comunità, il centro della propria prevenzione secondo il principio della sussidiarietà anziché dell'assistenzialismo;

¹³⁰ Ricordiamo infatti, che la finalità di un servizio è quella di rendersi non necessario. Sembra un paradosso, ma se non fosse così, verrebbe a crearsi una situazione patologica di dipendenza.

¹³¹ Si rimanda all'Appendice per la visione dell'intero modulo.

- la presenza di una rete di famiglie accoglienti, che ha il compito di offrire sostegno a favore di altre famiglie della comunità, in un'ottica di gratuità condivisa e corresponsabilità progettuale;
- i dati della famiglia accolta (e quindi anche i dati del minore stesso preso in carico);
- i dati della famiglia accogliente;
- la gestione dell'accoglienza (tempi e durata del progetto);
- le rispettive competenze 'familiari e professionali' (le famiglie attraverso una libera dichiarazione dell'impegno al progetto; gli operatori attraverso una dichiarazione di sostegno alle famiglie e di monitoraggio in ogni fase progettuale).

La firma delle parti avviene con la finale presa visione della copertura assicurativa e di tutela della privacy. Ciò che è stato descritto qui in breve è la struttura identitaria del progetto. Al momento della stesura della tesi, il progetto sarà diverso, seppur speriamo sempre coerente con la sua identità.

Nell'analisi del diario etnografico vedremo come queste fasi, seppur sulla carta ci appaiono molto consequenziali, di fatto, sono diventate fasi sempre più personalizzate e non più da seguire in maniera tecnica e pedissequa, e vedremo che questo è un buon indicatore di riflessività degli operatori sociali.

Naturalmente lo stesso si sarà arricchito di nuove micro-reti, probabilmente altre vivranno momenti di stasi o di fermento, altre ancora magari avranno deciso di chiudere la micro-rete e di dedicarsi ad altri progetti o di non dedicarsi affatto. L'analisi che qui viene proposta sul progetto Piaf della città di Montebelluna è compresa in un periodo di osservazione di quasi un anno, compreso fra marzo 2009 e febbraio 2010. Il progetto Piaf, avviato nella città di Montebelluna, è stato scelto per motivi di ricerca legati alla comparazione col precedente studio di caso. Due progetti di reti fra famiglie, molto diversi, ma nati nello stesso contesto, pur nei limiti dello studio caso, potrebbero permetterci delle interessanti valutazioni sui processi favoriscono (o non favoriscono) la realizzazione di buone prassi per la famiglia. Osserveremo l'intera *governance* del progetto nell'erogazione e gestione del servizio da parte degli operatori sociali,

mantenendo sempre uno sguardo alle famiglie. Ad oggi (dati aggiornati ad aprile 2010) la situazione del progetto Piaf dell'area montebellunese vede:

COMUNE	OPERATORI (n° assistenti sociali/AS; n° educatori/E)	SENSIBILIZZAZIONE (n° persone)	FORMAZIONE II LIVELLO (n° persone)	MICRO RETE (n° persone)	COPPIE della microrete	FAMIGLIE ATTIVE	FAMIGLIE ACCOLTE
Maser	1 AS; 1E	15	7	8	/	3	2
San Zenone degli Ezzelini	1 AS; 1E	15	8	7	/	/	/
Volpago	1 AS; 1E	30	30	14	12	8	8
Trevignano	1 AS; 1E	14	12	7	3	3	3
Giavera	1 AS; 1E	15	14	10	6	5	3
Montebelluna	2 AS; 1E	40	35	13	5	4	4
Caerano	2 AS; 1E	35	20	13	4	3	1
Nervesa	1 AS; 1E	35	35	6	3	2	1
Castelfranco V.to	1 AS; 1E	42	26	24	7	4	4
Castello di Godego	1 AS; 1E	14	10	7	/	2	2
Vedelago	1 AS; 1E	16	8	12	6	3	2
Loria	1 AS; 1E	25	7	5	2	1	1
Altivole	1 AS; 1E	25	11	12	4	4	4
Borso del Grappa	1 AS; 1E	17	15	15	1	3	2
Segusino	1 AS; 1E	2	4	7	1	2	2
Pederobba	2 AS; 1E	14	10	17	5	7	4
Cornuda	1 AS; 1E	10	10	9	2	3	3
Crocetta	1 AS; 1E	6	6	7	2	1	1
Valdobbiadene	1 AS; 1E	13	12	10	4	-	-
Vidor	1 AS; 1E	14	7	8	3	2	1

Tab. 4- Dati Piaf U.s.l.l. n.8. Aggiornati ad aprile 2010.

3.4.3. *Le radici progettuali: il progetto Re.Sol. Fai*

Abbiamo visto che con la deliberazione della Giunta Regionale 4237/2003 la Regione Veneto avviò un progetto pilota regionale per la promozione di Reti di famiglie, reti di solidarietà per l'infanzia e l'adolescenza, da cui nel territorio trevigiano prese vita, fra i vari¹³², il Progetto Politiche Familiari (I° studio di caso) e il Progetto Re. Sol. Fai, origine del nostro II° studio di caso. Il progetto Re. Sol. Fai, nonostante fosse stato valutato come una buona prassi (e vedremo in breve perché), purtroppo qualche anno dopo l'avvio si fermò per una serie di motivazioni legate sia al continuo cambio di amministrazione politica che ai sempre più recenti tagli di finanziamenti pubblici. Così i pensatori iniziali del progetto, di fronte a una nuova possibilità di finanziamento regionale¹³³, e a partire dalla bontà *in nuce* del progetto, ripensarono una nuova modalità di progettualità che fosse capace di mettere al centro le famiglie, mobilitare la loro sinergia per la creazione di reti di solidarietà stabiliti sul territorio. Potremmo dire che il progetto Re.Sol.Fai vide nuova luce proprio tramite il Piano Infanzia Adolescenza e Famiglia della Regione Veneto. Il progetto prevedeva la promozione e creazione in tutto il territorio provinciale (Ulss 7, 8, 9) di reti di solidarietà di famiglie per minori e famiglie in difficoltà, che potessero lavorare in sinergia con i servizi pubblici. Ma perché il progetto Re.Sol.Fai è stato considerato un buon esempio di politica per la famiglia? Capire da dove viene il progetto 'Famiglie in Rete', ci aiuterà a capire, nella valutazione finale, se ha mantenuto una radice culturale forte che mirava a sostenere la piena soggettività sociale delle famiglie. Secondo Prandini (2006, 420-430), sono quattro le dimensioni di interesse che emergono dal progetto Re.Sol.Fai: i) la capacità di 'inventare/scoprire' nuove risorse e mezzi per le politiche sociali, non trascurando, ma valorizzando le risorse che sono già presenti nel territorio; ii) la capacità di finalizzare il progetto alla generazione di capitale sociale, cioè di legami sociali solidali, affidabili e disponibili a fornire servizi personalizzati; iii)

¹³² Si ricorda che il Progetto Politiche Familiari, studio di caso presente in questo lavoro, è nato a partire dallo stesso finanziamento regionale del Progetto Re.Sol.Fai, progetto pilota che si è esaurito, ma che ha trovato una nuova riformulazione nel Progetto 'Famiglie in rete'.

¹³³ DRG 3827/2007.

la capacità di differenziare i compiti di ogni attore della politica integrandoli attraverso una *governance* sussidiaria; iv) la capacità di valorizzare la famiglia nella sua piena ‘soggettività sociale’.

Il primo punto: la capacità di ‘inventare/scoprire’ nuove risorse e mezzi per le politiche sociali, non trascurando, ma valorizzando le risorse che sono già presenti nel territorio. In questo progetto il territorio viene concepito come un luogo potenzialmente pieno di risorse di solidarietà che sono invisibili solo agli occhi dei servizi pubblici. Il tentativo di ricostruire ‘una comunità’ sulla base delle famiglie disponibili a farsi carico di responsabilità sociali implica un modo ‘diverso’ di pensare a un intervento di politica sociale: finché le politiche sociali vengono pensate e definite come meccanismi attraverso cui gli apparati dello Stato, delle Regioni, delle Province, e dei Comuni implementano i diritti sociali ridistribuendo le risorse economiche, erogando direttamente servizi e così via, non si potrà vedere che la società è piena di risorse che non fanno riferimento né al potere politico, né al potere economico né al potere della Legge. Il numero delle famiglie che alla fine erano coinvolte e attive nella rete (80 famiglie) ha reso evidente un nuovo modo di creare risorse attraverso altre risorse (relazionali), rinnovando in questo modo un tessuto sociale qualitativamente più solidale e sensibile ai problemi comuni.

La capacità di accoglienza e la diffusa cultura di ospitalità creatasi col tempo da parte (e grazie) alle famiglie impegnate nel progetto rappresentano nuovi strumenti operativi che prima di allora o erano dati per scontati o non venivano presi in considerazione. Il secondo punto: la capacità di finalizzare il progetto alla generazione di capitale sociale capace di fornire servizi personalizzati alle famiglie. Le fasi che contraddistinguono il progetto, ossia la fase di sensibilizzazione del territorio, la collaborazione delle associazioni coinvolte, la partecipazione degli operatori ai corsi di aggiornamento, rappresentano gli indicatori che ci dicono che l’obiettivo centrale del progetto (la creazione di reti solidali fra famiglie per l’accoglienza/affido di minori in difficoltà) è in atto ed è realizzabile. La costruzione della rete è possibile grazie alla sinergica collaborazione fra gli attori del territorio, i quali mirano a erogare un tipo di servizio sempre più basato sulla fiducia reciproca e sulla flessibilità delle risposte più che su procedure burocratiche standard. Solo in questo modo può avvenire la

reale erogazione personalizzata del servizio. Il terzo punto: la capacità di differenziare i compiti degli attori della politica integrandoli grazie attraverso una governance sussidiaria. I primi due punti non potrebbero essere validi e ‘funzionare’ se ogni attore non avesse in mente le proprie competenze, cioè ‘il chi deve fare che cosa’. Su questo punto i protagonisti del progetto sono stati chiari fin dalle prime interviste (Prandini 2006, 403-423). Ogni partecipante della rete ha competenze diverse, proprie, insostituibili e non sovrapponibili data dalla stessa finalità: le famiglie vogliono essere/fare le famiglie, gli operatori esercitare la loro professionalità, le associazioni promuovere e sostenere la cultura della famiglia,, i Comuni erogare servizi ad hoc per la famiglia, le U.l.s.s. del territorio e i consultori rispondere al problema dell’affido come prima accoglienza nel modo migliore. Tale costante consapevolezza rappresenta un punto di eccellenza del progetto, da non dare mai per scontato e che è la spinta più forte per ogni attore a collaborare nel miglior modo possibile, entro le sue possibilità, al lavoro di rete attraverso una cultura sussidiaria condivisa. L’ultimo punto: la capacità di valorizzare la famiglia come ‘soggettività sociale’. L’orientamento al prossimo è il nodo centrale di questo progetto: gli intervistati del progetto affermano che partecipano al progetto perché vogliono aiutare altre famiglie. Ciò ci dice che, alla base, non vi è un’idea di famiglia come fatto privato, sfera privata di affetti, ma anzi vi è un’idea di apertura , una prosocialità condivisa dalle famiglie coinvolte nel progetto che si impegnano in prima persona perché anche altre famiglie possano realizzare i loro ‘progetti di vita familiare’ nella comunità cui appartengono. Significa promuovere processi di riconoscimento della propria diversità (differenza di ruolo, di funzione, di azione, di supporto al servizio *etc.*) attraverso la legittimazione reciproca delle proprie differenze per poi passare alla costruzione di un’identità e di una prospettiva comuni (appunto di soggettività sociale). Pena il rischio di continuare a promuovere una tipologia di benessere sociale che de-personalizza l’individuo svuotando il senso e la fonte del legame sociale stesso. Il progetto Re.Sol.Fai è stato così di stimolo per una continuità nel territorio grazie alle peculiarità appena descritte. Nonostante il progetto si fosse bloccato qualche anno dopo, non tutto è andato perduto e congiuntamente alla sensibilità del responsabile scientifico progettuale e a nuove condizioni di finanziamento regionale, esso è ripartito attraverso un nuovo nome, il progetto

“Famiglie in rete”, mantenendo il modello culturale molto forte del progetto Re.Sol.Fai.

3.4.4. L'affido ‘di lieve emergenza’ : una forma di accoglienza nella comunità

In questo progetto, ottica esistenziale ed ottica professionale ci incrociano, costruiscono e ri-definiscono il loro interfacciarsi quotidianamente e probabilmente questo è dovuto alla peculiare relazione che viene promossa nel progetto: l'accoglienza. L'accoglienza, come ci ricorda Lia Sanicola - una delle maggiori esperte in Italia in tema di affido - è un'esperienza fondamentale nelle relazioni fra le persone. E' un'esperienza che definisce il riconoscimento dell'alterità come rapporto, l'accettazione della diversità dell'interlocutore come altro da sé con cui si può e si vuole entrare in rapporto, anche se non sempre si configura in termini di reciprocità. In particolare l'accoglienza, come forma di relazione, può dar luogo a iniziative che l'uno può prendere nei confronti dell'altro: *l'accompagnamento*, cioè la capacità di stare vicino all'altro e sostenerlo come un compagno di cammino; *la comprensione*, cioè la capacità di essere preso - co- involto - insieme ad un altro in una situazione emotivamente ed affettivamente significativa per entrambi; il *contenimento* come la capacità di offrire uno spazio di rapporto in cui l'uno possa affidare il proprio problema all'altro nella certezza che l'altro voglia corresponsabilmente con-dividerlo. E infine, appunto, tutti questi elementi caratterizzanti l'accoglienza, non avrebbero senso senza un atteggiamento di fondo di *condivisione*. La *condivisione* è infatti una modalità relazionale che si verifica quando una persona partecipa della realtà dell'altro non solo per la condizione di bisogno che l'altro vive, ma anche in ragione e in forza della globalità dell'essere umano, che ciascuno riconosce tanto nel bisogno quanto nel desiderio di felicità propria ed altri (Sanicola 1990, 40-41). Nell'affidamento familiare, la capacità di 'essere accoglienti' appartiene ai diversi soggetti e deve essere valorizzata al meglio, non solo perché è necessario nella contingenza, ma soprattutto perché, quando viene agita, potenzia la stessa umanità di tutti gli attori in gioco. Nel caso delle famiglie affidatarie o *famiglie*

accoglienti, come si sono definite esse stesse in un'intervista in profondità e nel convegno finale del primo anno di lavoro, il percorso di aiuto segue proprio le dinamiche che abbiamo descritto sopra grazie alle parole della Sanicola. E' da partire da un incontro che può nascere uno scambio relazionale con una funzione 'mutativa' attraverso il quale il processo di aiuto può trasformarsi in un percorso di crescita delle soggettività coinvolte. Dallo studio fatto emergono che i casi affrontati, seppur pochi, - tali da non permetterci generalizzazioni all'intera rete progettuale - sono casi di minori che vivono in famiglie o particolarmente isolate e che hanno bisogno di essere aiutate in un percorso di socialità verso la comunità di appartenenza o famiglie i cui genitori faticano a esperire la loro genitorialità o per problemi di dipendenze, handicap lieve. Ciò che accomuna i quattro casi di affidamento, è un bisogno di relazione che deve essere sopperito e sostenuto, pena la perpetuazione in uno stato di solitudine e assenza di socialità, che può metter a repentaglio il benessere di quella famiglia. Le forme di accoglienza analizzate diventano allora forme di sostegno all'essere e fare famiglia della famiglia affidataria. La famiglia affidataria non si limita a occuparsi del minore, ma 'prende in carico' l'intera famiglia di cui fa parte. Senza mai sostituirsi ad essa, ma affiancandola nel suo essere famiglia. Il compito delle famiglie affidatarie non è certo semplice. Lo vedremo in seguito nell'analisi delle testimonianze. Dicevamo, perché l'affido? Esso rappresenta la forma di generatività che è propria della famiglia, una generatività che va oltre quella prettamente biologica, diventando 'generatività sociale': significa dare vita e prendersi cura di significativi progetti comuni tesi a produrre benessere sociale. Una famiglia nella quale le relazioni con il mondo circostante sono improntate all'apertura, allo scambio sociale, alla reciprocità, al dono, alla condivisione e alla solidarietà è una famiglia 'generativa socialmente'. Essa è potenzialmente capace di produrre e ri-produrre capitale sociale nella comunità di cui fa parte perché "attraverso la relazione familiare di piena reciprocità e affidamento fra i sessi e le generazioni, viene a crearsi quell'ambiente microsociale necessario per la generazione e l'apprendimento di quelle risorse cognitive, emotive, normative e valoriali, la capacità di donare fiducia, il divenire responsabilmente affidabili e il saper reciprocare ciò che viene donato, che sono alla base di ogni costruzione positiva del legame sociale: ne sono fonte e origine" (Prandini 2006). Recenti ricerche sul capitale sociale

familiare hanno evidenziato che il capitale sociale familiare è maggiore lì dove tanto maggiore è la capacità di generare: i) atteggiamenti fiduciari positivi sia nei confronti del mondo familiare e vicino (fiducia locale) sia nei confronti di figure sociali extra-familiari (fiducia generalizzata); ii) azioni civiche rivolte alla comunità di appartenenza; iii) beni e servizi relazionali destinati sia a conoscenti non parenti sia a familiari coabitanti e non coabitanti; iv) partecipazione alla vita associativa anche nella modalità della pluri-appartenenza a differenti organizzazioni. Così dal punto di vista della persona, la famiglia e le mediazioni familiari possono aiutare o meno a far emergere una propria identità attraverso fiducia, stabilità, amore, rispetto; dal punto di vista della società aiutano o meno a fondare forme di convivenza civile nella sfera pubblica attraverso un senso di solidarietà fra gli individui. Alla base ci deve essere però il riconoscimento condiviso del legame sociale come risorsa per l'intero corpo sociale.

Guardando all'affidamento, ci chiediamo: la famiglia è solo strumentale/funzionale all'autorealizzazione degli individui degli individui che la compongono? Ha senso occuparci della soggettività della famiglia se la intendiamo solo come strumento? C'è una relazione, oltre alla relazione intrafamiliare che vale la pena promuovere? È possibile attivare concrete politiche volte allo sviluppo di processi partecipativi, di cittadinanza e sviluppo di comunità considerando solo strumentali le relazioni intermedie (famiglia, associazioni, partiti...etc) tra individuo e istituzioni? (Pozzobon 2006). L'affido è una risposta prosociale a queste domande. Con l'affido, la famiglia viene riconosciuta capace di vivere l'accoglienza, come un dono gratuito di se finalizzato al bene del bambino e dal rientro della sua famiglia. La famiglia esce dal suo spazio privato e diventa un bene sociale. Le famiglie accoglienti si trovano a dover misurare la loro disponibilità, data anche sull'onda dell'entusiasmo o della novità, con quel bimbo o ragazzo che spesso porta un po' di scompiglio nelle relazioni familiari.

Quindi una famiglia da sola fa fatica, e ha bisogno di essere adeguatamente sostenuta nella scelta e supportata durante il percorso dell'affido. In questo senso un ruolo importante lo devono avere le istituzioni, ma per completare determinate mancanze, diventa fondamentale l'aiuto di altre famiglie affidatarie che vivono realtà simili, custodi di esperienze che difficilmente potrebbero essere apportate da figure istituzionali quali ad esempio gli operatori sociali, portatori di un

bagaglio di competenze più tecnico (Martini V., 2004). La preoccupazione di evitare errori o restituzioni, inoltre, può determinare un'eccessiva "specializzazione" dell'intervento. Quando le procedure diventano sempre più sofisticate determinando un percorso di avvicinamento all'affidamento che si caratterizza per un forte tecnicismo (percorsi formativi obbligatori, test di valutazioni per famiglie, abbinamenti selezionati...) prevale informarsi di una logica di efficienza, con la preoccupazione di rendere le famiglie capaci di risolvere i problemi dei bambini. Inserire le famiglie in contesto di rete, dove lo scambio di informazioni avviene tra ambienti simili (le famiglie, appunto) attraverso un continuo confronto reciproco, accresce la possibilità di trovare da parte di chi decide di intraprendere questo difficilissimo percorso, l'aiuto concreto derivato dalle esperienze direttamente accessibili di famiglie consolidate in questo tipo di esperienza. Il modello sistemico relazionale del progetto si coglie anche da ciò. E soprattutto quando le problematiche dell'accoglienza vengono rilanciate nella rete. I momenti più complicati, come ad esempio quando la volontà di aiutare il minore si confonde con la volontà personale di non volersene distaccare al termine del periodo di accoglienza, che l'esperienza diretta di chi vive da tempo queste realtà in prima persona, si deve sostituire alla competenza di chi lo fa unicamente per lavoro. Tecnicismi e parametri devono lasciare spazio alle relazioni informali, alle esperienze comuni, altrimenti si rischia di erogare un servizio spersonalizzante, basato sulle procedure, incapace di ri-generare le qualità proprie delle relazioni familiari quali essere affidabilità, fiducia reciproca e gratuità rischiando anche di perdere le ricadute positive del progetto nella comunità cui ogni famiglia appartiene.

3.5. La metodologia utilizzata. Dal bisogno di qualità alla metodologia qualitativa

Prima di rispondere alla domanda sul perché sono state scelte delle tecniche di ricerca qualitativa mi sembra utile contestualizzare per il nostro studio di casi, proprio perché guarda alla generazione e ri-generazione della qualità del legame sociale, sottolineare in primis, da dove viene il bisogno di qualità, che alimenta l'interesse e l'uso della ricerca qualitativa (Melucci 1998).

Secondo Melucci ci sono alcuni processi generali che caratterizzano le società complesse, i quali indicano la connessione fra i mutamenti in corso e la domanda di ricerca di tipo qualitativo. In poche parole il bisogno di qualità ha certamente radici nelle modalità diverse con cui ci riferiamo ai rapporti sociali contemporanei rispetto a quelli tipici della società moderna. Vediamo alcune di queste caratteristiche/dimensioni elencate da Melucci (Melucci 1998, 18-20). La prima: i processi di individualizzazione. Gli individui vengono forniti di risorse per concepirsi e per agire come soggetti autonomi d'azione. Tali processi tendono a creare condizioni di autonomia di per i soggetti individuali e questo assegna all'esperienza individuale un ruolo e un valore molto importanti: da tutto ciò nasce l'attenzione verso la dimensione esperienziale del singolo individuo che non può essere affrontata in termini conoscitivi unicamente con gli strumenti della metodologia quantitativa e spinge invece verso la necessità di adottare metodi di tipo qualitativo. Un'altra caratteristica delle società complesse è l'importanza della vita quotidiana come spazio in cui i soggetti costruiscono il senso del loro agire e in cui sperimentano le opportunità e i limiti per l'azione. Ciò che nella vita quotidiana gli individui costruiscono attivamente non è più soltanto assegnato dalle strutture sociali e sottoposto ai vincoli dell'ordine costituito. Melucci sottolinea proprio come il senso dell'agire degli individui sia sempre più prodotto attraverso relazioni e come questa dimensione costruttiva e relazionale accresca nell'azione la componente di ricerca di significato. L'attenzione viene così spostata verso le dimensioni culturali dell'azione umana facendo emergere la necessità e l'importanza della ricerca qualitativa. La terza caratteristica che mette in luce l'Autore è la differenziazione. I processi di differenziazione mettono l'accento sulle differenze culturali, territoriali, individuali etc, e anche qui i

metodi di standardizzazione e quantificazione si prestano meno di altri a cogliere questi aspetti, e quindi l'attenzione si sposta sempre più verso dimensioni più propriamente qualitative. Infine, secondo l'Autore, nella società contemporanea avviene quel processo di culturalizzazione della natura e di naturalizzazione della cultura. Nel mondo di oggi, la natura non è più separabile dalla cultura in maniera così netta perchè la società interviene in modo molto forte sulle basi stesse della realtà naturale ecologica e biologica. La natura cui si riferisce è sempre più inserita nelle nostre definizioni culturali, mentre contemporaneamente la vita culturale di ciascuno è sempre più interconnessa a fattori biologici e ambientali. Le quattro dimensioni elencate rappresentano secondo Melucci le dimensioni della società contemporanea, che negli ultimi due/tre decenni hanno rappresentato una spinta verso strumenti di analisi di tipo qualitativo a partire verso cui si spostava la domanda di conoscenza di tali processi. E' ora necessario fare un salto in avanti, guardare al campo specifico di applicazione delle tecniche qualitative utilizzate nel nostro studio di caso per poterne capire la scelta, le motivazioni, limiti e opportunità insite. La scelta fra i diversi metodi di ricerca dovrebbe dipendere esclusivamente da ciò che stiamo indagando (Silverman 2002). Spesso sia nel grande pubblico, che nell'arena dei mass media e a volte nello stesso ambito accademico, la definizione di 'ricercatore qualitativo' sembra sottintendere 'una etichetta negativa' per spiegare ciò che il ricercatore qualitativo non è (= non quantitativo), ma ai fini della nostra ricerca non ci è utile assumere definizioni oppositive per spiegare la metodologia utilizzata. Proviamo a spiegarci meglio con un esempio di Silverman (2000, 2008). L'autore ci ricorda che se siamo interessati, ad esempio, a scoprire le intenzioni di voto di una popolazione, un metodo quantitativo, come un sondaggio, ci sarà più utile rispetto a una serie infinita di interviste in profondità, le quali rischierebbero di farci presentare i risultati della ricerca a elezioni avvenute. Ma d'altra parte, se siamo invece interessati a indagare le storie di vita quotidiana delle persone, allora un metodo qualitativo sarebbe più adeguato. Il maggior punto di forza della ricerca qualitativa è la sua capacità di studiare fenomeni che, molto semplicemente non sarebbero studiabili altrimenti. Ad esempio, un vero elemento

di forza della ricerca qualitativa è che utilizza dati spontanei (*naturally occurring*)¹³⁴ per ricostruire le sequenze (il ‘come’) in cui i significati degli attori (il ‘cosa’) si sviluppano. E in tal modo stabilisce le caratteristiche del fenomeno. I ricercatori quantitativi sono focalizzati invece sullo stabilire delle correlazioni fra variabili. Infatti il loro modo di operare può spiegarci molte cose sugli *input* e sugli *output* di un fenomeno (per esempio il *counselling*, l’attività terapeutica), esso si accontenta di una definizione puramente operativa del fenomeno e non ha le risorse cognitive necessarie per descrivere come quel fenomeno è contestualmente costituito. Le figure 16 e 17 mostrano che esistono sia dei vantaggi che degli svantaggi nella tendenza dei ricercatori quantitativi a definire sia dall’inizio il fenomeno tramite delle definizioni operative. Se questo tipo di definizione aiuta a ‘misurare’ il fenomeno, dall’altra parte perde di vista il modo in cui i fenomeni sociali diventano ciò che sono in particolari contesti e sequenze di azioni¹³⁵.



Fig. 16 - Il fenomeno mancante nella ricerca quantitativa



Fig. 17 - Il fenomeno ricompare

La nostra indagine si pone sul versante della ricerca qualitativa perché i progetti presi in esame sono due interventi di politica sociale, il cui successo o insuccesso è interessante di per sé per capire quali processi di morfogenesi sussidiaria stanno emergendo a livello locale. Analogamente questo vale anche per la ricerca valutativa (Pawson, Tilley 1997; Bezzi 2001) che è diretta a stabilire

¹³⁴ Extracted from David Silverman *A Very Short, Fairly Interesting, Reasonably Cheap Book about Qualitative Research*, Chapter Two in www.methodspace.com/profiles/blogs/why-interview-by-david

¹³⁵ In tema si rimanda a <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/issue/view/1>

il come e il perché del buon (o pessimo) funzionamento di una politica sociale. Dato il contesto italiano in cui rimane assente un coerente quadro nazionale di politiche sociali per la famiglia e di contro l'emergere invece di localismi virtuosi in tema di buone prassi¹³⁶, rimane di fondamentale importanza lo studio di casi per poter diffondere una cultura capace di promuovere e valorizzare i legami sociali. Così se lo studio di caso o di pochi casi non è adatto per una generalizzazione dei risultati ottenuti, che tra l'altro è uno dei criteri che distingue la ricerca quantitativa da quella qualitativa in termini di adeguatezza dell'oggetto agli strumenti utilizzabili, è anche vero che il caso è interessante di per sé (Stake 1994). Si tratta di quanto Stake definisce *intrinsic case study*, le cui finalità si esauriscono nella messa a fuoco delle caratteristiche dell'oggetto su cui è posta l'attenzione del ricercatore. Come Stake anche Connolly (1998) sottolinea che lo studio di caso non attiene a una responsabilizzazione dei risultati della ricerca, ma a essi attribuisce un compito complementare di spiegazione attraverso i meccanismi sociali (Elster 1993) delle correlazioni la cui significatività è stata dimostrata da altri studi. Quello che si può fare è mostrare allora la rete di decisioni, la sequenza delle decisioni metodologiche nella conduzione dello studio di caso da parte del ricercatore. Il lavoro sul campo impone a ognuno la responsabilità di tradurre in concrete operazioni di ricerca la propria personale sensibilità metodologica, ma impone anche, se si vuole trarre profitto dal proprio lavoro, di dar conto in modo analitico dell'itinerario di ricerca seguito, costruendo in questo modo l'obiettività del proprio resoconto (Silverman 2000, trad. it. 2008, 64; Cardano 2003, 112).

3.5.1. *L'osservazione partecipante e i diari etnografici*

Nella prima fase della ricerca ho optato per il metodo dell'osservazione partecipante perché «consente di cogliere l'azione e l'interazione sociale nel loro farsi, consente di ritrarre *processi* sociali, di accedere a una rappresentazione

¹³⁶ www.osservatorionazionalefamiglie.it/;
www.famiglia.comune.parma.it/famiglia/famiglia.asp?ID=2&page=1&direct=true&IdMenu=1 ;
www.familyinprovinciadiverona.it/marchio/aderenti.html;
www.familyinprovinciadiverona.it/marchio/aderenti.html; <http://www.trentinofamiglia.it/>

dinamica dei fenomeni sociali, preclusa alle tecniche di osservazione che non hanno uno sviluppo nel tempo » (Cardano 2009, 109). Per entrare in contatto con gli operatori, i responsabili scientifici, le famiglie coinvolti in entrambi i progetti era necessario cominciare a osservare prima di tutto il 'loro mondo' nel suo farsi. Un mondo che «si può comprendere solo andandogli incontro per cercare il carpirne il significato» (Agar 1986, 12). L'osservatore esamina, ascolta, registra. L'osservazione partecipante è una tecnica di ricerca qualitativa che prescrive, al fine di comprendere "il mondo di prima mano" da osservare, si debba partecipare personalmente agli eventi piuttosto che osservarlo dall'esterno (Silverman 2008, 408). La paternità di questa tecnica non è attribuibile a un singolo studioso o a una determinata tradizione di ricerca, ma è comunque identificabile nell'introduzione a *Argonauti del Pacifico Occidentale* di Malinowski (1973), in cui i principi metodologici dell'osservazione partecipante trovano una prima sistematica codificazione, sebbene lo stesso Malinowski non usi mai esplicitamente la locuzione 'osservazione partecipante', ma 'ricerca sul campo' o 'osservazione diretta'. Oggi l'espressione osservazione partecipante ha comunque acquisito un significato univoco e condiviso dalle comunità scientifiche di antropologi, sociologici, psicologi e politologi ed è a questa concezione condivisa cui faremo riferimento qui di seguito. L'osservazione partecipante è il cuore della ricerca etnografica e, di norma, viene solitamente impiegata insieme ad altre tecniche di ricerca qualitativa come l'intervista in profondità, i focus group, lo *shadowing* etc. Lo scopo dell'osservazione partecipante è quello di ricostruire dall'interno il profilo culturale della società osservata, che solitamente emerge dalle rappresentazioni condivise delle persone che di quella cultura sono parte. Ci si propone, detto con le parole di Thomas e Znaniecki¹³⁷, di cogliere "le definizioni della situazione" che orientano il loro agire. E' quindi un processo che si impegna anche a dar conto anche di ciò di cui i membri della società osservata non hanno consapevolezza come ad esempio della conoscenza tacita che costituisce lo sfondo delle loro interazioni sociali (Polanyi 1979) o della visione d'insieme che compone le diverse parti della loro cultura (Douglas 1993). Ma " la forma assunta dall'osservazione partecipante dipende da un insieme composito di cui sono parte

¹³⁷ *The Polish Peasant in Europe and America*, 5 voll., Richard Badger 1918-1920, trad. it. *Il contadino polacco in Europa e in America*, Comunità, Milano 1968.

le caratteristiche dell'oggetto, le caratteristiche dello strumento osservativo: la persona del ricercatore, gli eventi che nel corso del lavoro sul campo si succedono e che sollecitano in modo del tutto specifico l'osservazione e la partecipazione dell'osservatore" (Cardano 2009, 111). Il lavoro sul campo impone a ognuno la responsabilità di tradurre in concrete operazioni di ricerca la propria personale sensibilità metodologica, ma impone anche , di dar conto in modo analitico dell'itinerario di ricerca seguito, costruendo in questo modo l'obiettività del proprio resoconto (Cardano 2001, Silverman 2008). Così la sequenza delle decisioni metodologiche cui è chiamato chi osserva, colui che studia una società e chi in questo caso sta scrivendo la seguente tesi, viene illustrata in relazione alle diverse fasi del lavoro di ricerca: l'elaborazione del disegno, la costruzione della documentazione empirica, l'analisi e la comunicazione dei risultati. Qui siamo già alla seconda fase, quella che riguarda la costruzione della documentazione empirica attraverso la quale cominceremo a fare le prime analisi su entrambi i casi presi in esame. Tornando alla forma dell'osservazione partecipante assunta, essa è stata condotta in maniera scoperta perché ha due vantaggi molto forti rispetto all'osservazione partecipante coperta. Oltre al fatto che dichiarare il proprio ruolo, fare quindi osservazione partecipante scoperta e non coperta, ci permette di evitare il sollevamento di tutta una serie di problemi etici in cui incorre l'osservatore partecipante che dissimula la propria identità a una parte o alla totalità della popolazione indagata. Per quanto riguarda il nostro studio di caso si è deciso di dichiarare la propria identità proprio per accedere al contesto relazionale in maniera più diretta e flessibile all'oggetto d'indagine. Infatti il primo vantaggio cui si fa cenno è proprio la *flessibilità*. L'osservatore partecipante scoperto ha una notevole possibilità di movimento sul campo che gli consente di essere presente in numerose situazioni sociali, anche esterne rispetto all'oggetto di studio. Ad esempio, se è ospite di una comunità religiosa potrà ad esempio, partecipare alle forme di ritualità riservate ai più giovani, per poi successivamente ascoltare le discussioni politiche degli anziani che reggono la comunità (Cardano 2009, 122). In entrambi i casi presi in esame, grazie alla legittimazione di 'osservatrice diretta', di 'studiosa', ho potuto cogliere e partecipare a situazioni sociali diverse, che andavano oltre alle singole riunioni di équipe fra professionisti, riunioni fra operatori e famiglie. E questo mi ha aiutato ad avere un quadro iniziale più

completo in entrambi i progetti. Nelle prime settimane di osservazione partecipante la legittimazione del ruolo di 'osservatrice diretta' non è stato automatico. Nel primo studio di caso, il progetto Politiche Familiari, non ho registrato particolari resistenze rispetto al ruolo da assumere. Questo perché il responsabile del progetto, le famiglie e gran parte degli operatori sociali della cooperativa mi conoscevano già dato lo studio dello stesso progetto per la tesi quinquennale. Si è trattato nella prima fase del lavoro di ricerca (sempre per quanto riguarda il primo studio di caso) di fare un lavoro di 'raccordo della memoria progettuale' per capire a che punto fosse il progetto e dove stesse andando. Lo vedremo nell'analisi del diario etnografico steso appositamente. Per quanto riguarda invece il secondo studio di caso, la legittimazione del ruolo è stato molto più faticosa, non immediata e negoziata costantemente durante le fasi di studio del secondo caso. In quanto osservatore scoperto, e dato che non ero mai entrata in contatto con il progetto Famiglie in Rete, era necessario negoziare 'l'accesso al progetto' guadagnando la fiducia dei membri del progetto. In questa fase "l'osservatore deve conquistare innanzitutto la fiducia dei guardiani, contando più sulla sua competenza relazionale, sulle sue qualità umane, che sulle proprie cognizioni teoriche e metodologiche" (Cardano 2009, 125). O come direbbe Silverman, 'l'ottenere il consenso tramite i *gate-keeper*'. Ma questo può non bastare a spiegare le resistenze da parte dei professionisti appartenenti al progetto. E nonostante il responsabile scientifico del progetto sia stato inizialmente un forte 'mediatore culturale', cioè colui che gode della fiducia della popolazione in studio, per favorire la legittimazione della sottoscritta, il processo di acquisizione della fiducia e di accettazione del ruolo di studiosa è stato lungo e costantemente ri-negoziato nonché acquisito positivamente solo alla fine dello studio di caso attraverso la comunicazione dei risultati. Ciò ha ovviamente comportato dei problemi durante la ricerca. Il più importante è stato quello dell'avvicinamento alle famiglie dello studio di caso. La naturale conseguenza di una scarsa legittimazione da parte degli operatori del progetto è stata quella di entrare poco in contatto con le famiglie della rete. Dopo una scarsa intervista di gruppo a una micro-rete di famiglie, perché non ha prodotto una ricca messe di risultati, ho scelto di utilizzare come materiale 'diretto' la giornata del convegno di chiusura e rilancio di una fase del progetto Famiglie in rete, avvenuto nel

gennaio 2010, proprio perché era un momento di riflessione del progetto in cui tutte le voci appartenenti ad esso avrebbero avuto la possibilità di parlare della propria esperienza. La presenza di "resistenze" da parte degli informatori a rilasciare le informazioni richieste è un "inciampo" metodologico la cui origine "sta nel fatto che il linguaggio sociologico porta con sé una pretesa di definizione della realtà (quella fornita dalle sue categorie analitiche) che non coincide necessariamente con le categorie del linguaggio comune: chiedendo a un attore sociale di collaborare all'indagine, si apre inevitabilmente la porta all'emergere di distinzioni e di scarti tra (almeno) due definizioni della realtà non necessariamente congruenti" (Ranci 1998, 40). La tematizzazione della relazione fra ricercatore e attore sociale non può essere ignorata, pena la rinuncia all'uso di una sociologia riflessiva lungo il lavoro di ricerca. Lo stesso autore ammette che se la ricerca sociale ignora, o viceversa, considera del tutto incolmabile il *gap* fra l'alterità del linguaggio comune il linguaggio sociologico, essa è condannata a chiudersi in una trappola sino a rischiare di ridursi a una attività autoreferenziale, incapace di esplorare realtà sociali inedite. E' anche per questa ragione che è stata confermata la scelta dell'osservazione partecipante come prima tecnica di ricerca per lo studio dei casi. In caso di "inciampi", come appena visto, e coerentemente con l'idea di potenziare la capacità del ricercatore e dell'attore sociale di 'osservare come si sta osservando e come si sta interpretando', essa consente di " includere la relazione con l'attore sociale dentro il campo di osservazione del ricercatore, in modo da evidenziare le dinamiche relazionali attraverso cui la distanza emerge e contribuisce alla costruzione dell'oggetto dell'indagine" (Ranci 1998, 50). Questo ci fa tornare appunto alla seconda peculiarità (o secondo vantaggio secondo la classificazione di Cardano) che l'osservazione partecipante scoperta presenta. Essa garantisce una posizione di *distacco* fra l'osservatore e la realtà osservata, aiutando il primo a gestire la situazione di continua tensione fra la posizione di *insider* e *outsider* e soprattutto a contare sulle proprie risorse cognitive che derivano dalla vicinanza, e ancora di più su quelle che hanno origine dalla lontananza, proprie della figura de ' lo straniero' di Schütz (Schütz 1979). Ai due vantaggi principali segnalati da Cardano (2003; 2009), aggiungerei un terzo vantaggio o un vantaggio due bis potremmo dire, cioè il fatto che la distanza fra l'osservatore e l'oggetto di ricerca viene meno. L'osservatore è dentro l'oggetto di

ricerca, è parte stessa del paesaggio che osserva. Il fatto di rendere noto il proprio ruolo, consente secondo la mia opinione, all'osservatore di diventare parte stesso della ricerca, e seppure spesso rischi di essere travolto dalla ricerca stessa, la sottile danza che deve compiere nel *continuum* fra distanza e vicinanza all'oggetto di studio, fra l'osservazione di ciò che sta accadendo e ciò che sta cambiando, insomma fra ricerca e azione permette al ricercatore di generare teorie attraverso i dati piuttosto che attraverso ipotesi precedenti. Ciò è di fondamentale importanza perché permette di monitorare, ad ogni livello della ricerca, la trasformazione di delle azioni degli attori coinvolti in conoscenza e viceversa, di capire se la domanda cognitiva di partenza dello studio di casi orienta il lavoro sul campo e se il lavoro sul campo è adeguato all'oggetto di ricerca. Se quindi l'osservazione partecipante nasce con l'idea appunto che sia possibile osservare nel momento in cui si partecipa, ciò richiede però al ricercatore una peculiare competenza nella "possibilità di stabilire un punto di equilibrio tra conformità alle regole del gruppo e mantenimento di un punto di osservazione sulla realtà che è oggetto d'indagine, tra superamento della distanza culturale fra nativi e ricercatori da un lato e riconoscimento della specifica identità del ricercatore dall'altro; equilibrio che si rivela , oltre che paradossale sul piano teorico, assai problematico da mantenere sul piano pratico e comunque costantemente esposto a essere rovesciato dall'occorrenza di inciampi" (Ranci 1998, 45). Questo è uno dei motivi che spiega la nostra scelta di integrare l'osservazione partecipante scoperta con altre tecniche di tipo qualitativo, e che prenderemo in esame nei prossimi paragrafi. Dopo una sintetica esposizione sulla scelta dell'osservazione partecipante diventa ora necessario prendere in esame i documenti che essa ha prodotto: i due diari etnografici. Entrambi i diari sono stati redatti fra la primavera e l'inizio dell'estate 2009, dopo una serie di primi incontri con il gruppo di professionisti dei progetti per negoziare e condividere i tempi e le modalità del lavoro di ricerca. Entrambi i diari quindi sono stati redatti nell'arco di tempo di tre mesi, ai quali sono succedute poi alcune interviste in profondità, i focus group e il Philips. In particolare, il diario etnografico del progetto Famiglie in rete è stato redatto nei sette incontri svoltosi nei mesi di aprile, maggio e giugno da parte dell' équipe di coordinamento. Uno di questi incontri è stata l'osservazione di una giornata di valutazione fra gli operatori sociali, avvenuta nel mese di maggio.

Guardando invece al diario del progetto Politiche Familiari, esso è stato redatto fra i mesi di maggio e giugno 2009, nei sette incontri avvenuti da parte dell'èquipe degli operatori (due) e del gruppo di coordinamento (cinque).

Ogni diario è stato scritto come una narrazione che tenesse conto del corso degli eventi (osservazione descrittiva); del punto di vista dei membri di ogni progetto - etnometodologicamente parlando diremmo dei 'nativi' -(osservazione focalizzata); e infine ciò di cui i 'nativi' non hanno consapevolezza, ossia i dati per scontato dell'interazione sociale come le prassi, le abitudini etc. (osservazione selettiva)¹³⁸.

Descrivere la loro visione del mondo, descrivere il senso che ciascuno ripone nelle proprie azioni, descrivere come prendono forma le azioni significa decidere di immergersi in un gruppo di 'altri', piuttosto che portarli nel proprio ufficio. Il ricercatore deve entrare nel mondo che ha deciso di studiare e osservarlo 'spaesandosi' e in qualche modo sdoppiarsi tra ciò che è nella sua vita ordinaria e ciò che diventa durante il suo studio. L'oggetto di studio sono le pratiche sociali - ciò che gli attori fanno e dicono di fare nella loro esperienza quotidiana, 'il livello dell'azione sociale nella vita di tutti i giorni, dove regnano l'interazione e la comunicazione in contesti limitati e spesso inconsapevoli (Del Lago, De Biasi, 2002, p.XVII) - tramite le quali si intende raggiungere i significati e le strutture della vita sociale in un secondo tempo. Le note etnografiche sono state scritte seguendo tre aree diverse. La prima, l'area descrittiva: per ogni pagina veniva annotato per ciascun riunione lo spazio di incontro, i tempi, le azioni, le modalità di interazione. La seconda, l'area delle tipizzazioni in cui venivano annotate le categorizzazioni sociologiche di ciò che stava avvenendo (attribuzione di ruoli, stile della leadership, processi in atto, aspettative di comportamenti etc). Nella terza e ultima area venivano invece registrate le emozioni percepite dalla sottoscritta durante gli incontri (resistenza, accoglienza, apprezzamento, tranquillità, piacere, rabbia, agio, disagio, etc). Il materiale da visionare per scrivere un'etnografia è infinito. Per questo motivo in appendice si troveranno solamente le note etnografiche più significative sia per i diari stessi che per i focus

¹³⁸ Sebbene qui abbia distinto le tre fasi dell'osservazione partecipante, si ricorda che sono tre fasi interconnesse e interdipendenti: si nutrono della loro circolarità ai fini della realizzazione degli obiettivi del lavoro di ricerca.

group. Il materiale raccolto è immenso e rischieremmo che il suo enorme volume oscuri lo stesso elaborato che stiamo scrivendo soprattutto per il peso cartaceo. Fortunatamente il buon senso ci dice che un etnografo, quale ho tentato di essere per questa tesi, non può pretendere di fare un'analisi esaustiva di tutti gli aspetti di una comunità che sia identica alla comunità stessa. La completezza o l'oggettività non sono gli scopi primari di questa ricerca, benché abbiamo già evidenziato nelle pagine precedenti il senso di validità di questo lavoro. Piuttosto l'obiettivo di un lavoro del genere è 'illustrare in modo originale, a partire da punti di vista parziali, aspetti mondani o dimensioni della vita sociale' (Del Lago, 2002, p.XV). E di questo mi faccio scudo per tutti gli errori interpretativi che sicuramente ho commesso. Secondo Dal Lago e De Biasi, la garanzia offerta dal ricercatore etnografico deve essere di tipo metodologico, con l'adozione di 'trasparenza delle procedure di descrizione e soprattutto delle ragioni che lo hanno spinto ad adottarle' (Dal Lago, De Biasi, 2002, p. XXI). A questo principio spero di fare onore passando all'analisi delle note etnografiche di ciascun diario.

3.5.1.1. Le note etnografiche 'Famiglie in Rete': sintesi della documentazione

La prima sintesi analitica che verrà presentata riguarda il Progetto Famiglie in Rete. Comprende le note etnografiche dei sette incontri in cui ho partecipato come osservatrice partecipante scoperta, di cui sei sono stati gli incontri dell'équipe di coordinamento del progetto (che vede la presenza degli educatori dell'U.I.s.s. dell'area montebellunese e del responsabile scientifico del progetto) e uno è stato l'osservazione durante una giornata di autovalutazione fra tutti gli operatori (quindi assistenti sociali ed educatori) attivi nel progetto dell' U.I.s.s. n.8. Ogni incontro si è svolto a turno in ogni Comune dell' U.I.s.s. , a seconda dello spazio disponibile, e ogni incontro è stato condotto a turno da ogni operatore. Inoltre ogni incontro aveva stabilito un ordine del giorno da discutere e che solitamente presentava aggiornamenti, difficoltà, opportunità, eventi da organizzare riguardanti il progetto e venivano discussi da parte di ogni educatore in un'ottica di condivisione. Successivamente ad ogni incontro, gli operatori investiti del

ruolo di interconnessione fra tutti i Comuni per mantenere una visione globale su tutta la rete , riportavano sul blog¹³⁹ del Progetto la riunione avvenuta sia per sfruttare l'immediatezza della rete per condividere gli esiti dell'incontro anche con gli assenti sia per sfruttare l'uso della scrittura come elemento di aiuto per una maggiore autoriflessività condivisa. Devo ammettere che nei mesi dell'osservazione partecipante è stato fatto un tentativo di utilizzare il blog come interfaccia fra la sottoscritta e gli operatori, ma il tentativo non è andato a buon fine perché il blog viene essenzialmente sfruttato come una forma di verbale 'virtuale', alcuni operatrici hanno difficoltà nell'approccio alla rete, ma soprattutto mi è stato ammesso, a voce dall'intera équipe, che la causa principale è stata dovuta alla mancanza di tempo (incontro IV, diario etnografico Famiglie in rete, d'ora in poi, FIR). In ogni caso, la sintesi dell'analisi riporterà anche elementi dal blog a conferma/ sostegno/aiuto rispetto alle note etnografiche della sottoscritta. Prima di passare alla sintesi degli incontri, partiamo proprio da un estratto dal blog che rileva le cosiddette 'resistenze' che ho dovuto affrontare nei primi mesi di contatto col il progetto FIR.

"Durante l'équipe del 4 Marzo, era presente anche Martina che sta facendo un dottorato di ricerca con il dott. Prandini presso l'Università di Bologna. Martina vorrebbe conoscere il progetto pif e "lavorare" con noi sull'esperienza pif. Secondo il dott. Borsellino [il responsabile scientifico del progetto n.d.r.] questa può rappresentare una grande risorsa nel senso che può portare aspetti teorici e scientifici al progetto. Da parte degli operatori sono sorte subito delle domande per capire un po' meglio l'intenzione e il progetto di Martina. Probabilmente durante l'incontro c'è stato un malinteso, nel senso che le richieste fatte dagli operatori sono state fatte semplicemente per capire un po' l'intervento di Martina e non sono espressione di chiusura o "paura" al contrario penso che tutti gli operatori condividano il pensiero di Borsellino e siano disposti ad un'apertura e collaborazione con Martina. Ci sarà comunque modo di riparlare alla prossima équipe" (4/03/2009, blog).

"Nell'ultima équipe Martina (dottoranda Prof.Prandini) ha avuto la possibilità di presentare meglio la sua progettualità, in concreto lei vorrebbe aiutarci a riflettere sul nostro percorso e come avete visto lo ha già fatto a partire proprio dal nostro amatissimo blog. L'idea è quella che Martina, dopo le nostre équipe, inserisca degli input sui quali noi avremo il compito di riflettere e poi scambiarsi le riflessioni proprio sul blog con l'impegno da parte di Martina di darci anche lei dei ritorni almeno dal punto di vista teorico. Sappiamo bene che questo è un ulteriore impegno che ci dovremo prendere ma sicuramente non ci porterà via troppo tempo e ci aiuterà a capire meglio dove stiamo andando" (01/04/2009, blog).

¹³⁹ Il blog 'Una rete in rete' è a numero chiuso e vi partecipano solo coloro che lavorando dentro il progetto Famiglie in rete. Grazie al responsabile del progetto e ad alcune operatrici ho potuto avere un account dentro al blog per poter partecipare alle sintesi degli incontri e mantenere, una volta terminato lo studio di caso, una visione sull'andamento del progetto.

Il momento di ingresso nella prima équipe non è stato immediato e benché fosse stato invece molto mediato dal responsabile scientifico del progetto, gli effetti di questo ingresso mai completamente accettato sono emersi nella difficoltà di entrare in contatto con le famiglie del progetto. Certamente questo ci dice anche che probabilmente l'attaccamento al ruolo da parte delle operatrici era molto forte, soprattutto nella fase del progetto in cui io sono entrata. Guadagnarsi la fiducia delle operatrici più anziane, cioè delle operatrici che lavoravano da più tempo nel progetto, ha assomigliato più all'opera di persuadere un guardiano di un castello per l'accesso al ponte levatoio. Come Marianella Sclavi ci ricorda, spesso nella ricerca etnografica prima di essere buoni osservatori è necessario essere dei buoni ascoltatori. Ciò significa esercitare un ascolto attivo che aiuta a mantenere un dinamico punto di vista sulla pluralità di prospettive che abbiamo davanti senza essere travolti in esse, sugli incidenti (spiazzamenti, dissonanze, disagi) che accadono cercando di leggerli come delle importanti risorse conoscitive invece che come dei disturbi da evitare, mantenendo la centralità delle emozioni provate dalla sottoscritta. Le emozioni sono degli strumenti conoscitivi fondamentali, i quali ci informano non su cosa vediamo, ma su come guardiamo quella determinata cosa (Sclavi 2003, Nussbaum 2009). Padroneggiare il loro codice relazionale e analogico ci permette di non perdere l'opportunità di esplorare nuovi *frameworks* e accoglierne altri. Cerco di spiegarvi meglio. Se di fronte alla naturale diffidenza delle operatrici, avessi subito rinunciato allo studio di caso, oggi come oggi non starei scrivendo questa tesi né nei mesi precedenti avrei scritto un *paper* sulla *reflexivity* durante la mia esperienza all'estero a Nottingham. Le operatrici hanno rappresentato l'orso in cui chiunque potrebbe imbattersi in una foresta. Trovandoci di fronte a un orso, solitamente siamo indotti a fuggire o a rimanere paralizzati. Invece quando ci imbattiamo in un orso lo spavento che proviamo ci dice che abbiamo iniziato a mettere in atto che si concretizzerà nello scappare o nel rimanere paralizzati. L'idea che voglio comunicare è che le emozioni provate di fronte all'immediata diffidenza delle operatrici, il senso di non accoglienza trasmesso sono emozioni che mi hanno informato su modelli di comportamenti, più o meno interiorizzati e incosci che abitualmente venivano attivati perché ritenuti più adeguati di fronte

a una percezione incoscia e data per scontata dentro quell'ambiente. Sapere che trasmettevo diffidenza e il senso di disagio che percepivo mi ha consentito di scegliere consapevolmente se portare avanti o no quel comportamento o se pensare consapevolmente ad altre strategie. L'autoconsapevolezza emozionale che si è sviluppata nel secondo incontro con le operatrici, in cui tra l'altro era assente il responsabile scientifico, ha permesso di mitigare le emozioni conflittuali percepite fin dall'inizio. Nella condivisione di una reciproca difficoltà di accettazione si è cercato di superare le difficoltà iniziali per poter lavorare insieme e permettere a entrambi di poter svolgere il proprio lavoro indipendentemente dalle diffidenze iniziali. Passando ora alla concreta sintesi del diario etnografico sul primo studio di caso (progetto FiR), per facilitarne lo studio e l'analisi ho suddiviso il materiale raccolto in tre macroaree, che verranno esposte qui di seguito: il clima organizzativo, la leadership e nodi emergenti dalla/della rete. Queste tre macroaree, sono di fatto la nostra cartina di tornasole per poter avere un quadro d'insieme attraverso cui leggere le prime tracce della cultura del progetto, lo stile della leadership, ma anche (e soprattutto) come vengono vissute le relazioni fra gli operatori, fra gli operatori e la rete di cui fanno parte, e fra gli operatori e le famiglie.

Il clima organizzativo. Il clima consiste in quell'insieme di elementi che qualificano la percezione dell'ambiente progettuale e ne qualifica la cultura di fondo. E' una variabile processuale, profondamente influenzabile dalla leadership (variabile strutturale). Com'è noto (Cipolla, 32-33) la realizzazione di un 'buon clima organizzativo' capace di recepire le istanze e i significati espressi dagli operatori è essenziale per valorizzarne appieno l'apporto. Il clima del gruppo è stato definito come 'caldo', 'buono', e spesso viene riconosciuta l'importanza delle riunioni mensili dell'èquipe di coordinamento come momento di ritrovo professionale, diverso dalle abituali riunioni lavorative (e qui parlano soprattutto le assistenti sociali), vissuto in maniera informale e quasi familiare. Infatti gli operatori parlano liberamente e apertamente dei bisogni e dei problemi che sentono in quanto professionisti del sociale e che affrontano quotidianamente nella rete. Ciò non significa che alcuni operatori sono amici prima che colleghi e che quindi i codici vengano confusi. Ho semplicemente registrato un clima fra gli operatori accogliente e familiare, dovuto probabilmente al quotidiano lavorare in

stretto contatto nella rete, al fatto di affrontare problemi simili in diverse situazioni nella rete, a un senso di appartenenza, di 'membership' molto presente. L'identità sociale degli operatori appare ben presente e qualificata non solo dal proprio ruolo professionale, ma soprattutto dal senso di appartenenza al progetto Famiglie in Rete. Questo emerge particolarmente da parte delle operatrici più giovani, le quali sono state socializzate a diventare educatrici o assistenti sociali dentro questo gruppo verso il quale mostrano un attaccamento emotivo molto forte (Tajfel 1981).

La leadership. *To lead* significa 'condurre'. E nel nostro caso condurre un gruppo di operatori e operatrici sociali. La leadership è, nello specifico, un processo di influenza, caratterizzato dalla capacità di determinare un consenso volontario, un'accettazione soggettiva e motivata nelle persone rispetto a certi obiettivi del gruppo o dell'organizzazione. Significa persuadere gli altri a mettere in secondo piano, per un certo tempo, i propri personali interessi al fine di perseguire uno scopo comune, percepito come importante per il gruppo. Il leader è quindi un attivatore, un facilitatore orientato al compito e agli obiettivi del gruppo, ma è anche, dal punto di vista simbolico, un portatore di valori, un punto di riferimento per le tensioni emotive e per i conflitti. E spesso, di fronte alle sfide della quotidianità, e per quanto ci riguarda, le sfide di esercitare una professione nel sociale, è chiamato a semplificare, comunicare e rendere più chiara la complessità della realtà interna ed esterna all'organizzazione. Il più famoso esperimento sullo stile di leadership è stato condotto da Lewin, Lippit e White negli Stati Uniti con lo scopo di studiare la leadership degli insegnanti. Crearono tre gruppi di studenti fra i dieci e gli undici anni e a ciascun gruppo assegnarono un leader con un stile diverso. Dall'esperimento risultò che il gruppo diretto con stile autoritario aveva un livello di produttività molto più elevato rispetto agli altri gruppi, ma i membri di quel gruppo erano anche molto più aggressivi rispetto ai membri degli altri gruppi. Quello diretto con stile democratico era meno aggressivo e aveva un morale più elevato. Invece il gruppo diretto con uno stile *laissez-faire* ('del lasciar fare') era quello che funzionava peggio sia in termini di produttività che di motivazione al compito (Bagnasco, Barbagli Cavalli 1997, 480-481). Utilizzando le categorie di questo celebre esperimento, con dati alla mano, potremmo dire, che lo stile di leadership del responsabile scientifico si

avvicina allo stile democratico con sfumature di leadership partecipativa, nel senso che nel tentativo di sviluppare le competenze necessarie agli operatori, di creare un contesto favorevole per una comunicazione chiara e diretta, si preoccupa molto di vedere la partecipazione attiva di tutti i membri del gruppo.

"Gli operatori devono essere liberi, non devono immergersi nel territorio pensando che fanno un favore alle famiglie, altrimenti si creano gruppi patologici, che non è proprio l'obiettivo del nostro progetto "(I équipe)

"Dobbiamo lavorare sull'autenticità e la libertà dei legami, altrimenti rischiamo l'atomizzazione del gruppo e la sclerotizzazione dei ruoli. E poi ci stanchiamo di tutto..." (I équipe)

"Siamo partiti con cosa dobbiamo fare, siamo ad un altro polo ora: facciamo quello che le persone sono motivate a fare.... non seguiamo più ricette! "(II équipe)

"Gli altri possono farci da specchio, per apprendere meglio e non dobbiamo mai dimenticare di far riflettere le famiglie sulle loro contraddizioni, su ciò che vogliono dal progetto e quindi anche da noi" (II équipe)

"I presupposti del progetto sono ovvi, perchè ontologicamente appartenenti all'umano. Il problema è viverli ,ce lo ricorda bene Rogers, e misurarsi con essi.." (II équipe)

"Facciamo emergere le voci dubitative del progetto! "(III équipe)

Raccomandazioni, inviti, sottolineature su un determinato evento, modo di rapportarsi, capacità di reagire ai problemi, ripresa di concetti teorici, sono le modalità principali di gestione della leadership da parte del responsabile scientifico. Mostra così fiducia nel gruppo e mantiene la struttura comunicativa fra lui e gli operatori sempre aperta. Non solo, nelle prime III équipe ha un ruolo molto forte di riflessività per il gruppo. Dalle frasi riportate dal diario etnografico comprendiamo subito come il progetto, in questa fase, si trovi immerso in un vortice di trasformazione. Intuiamo *habitus* in cambiamento, e i feed-back del leader non sono che risposte che tentano di ri-motivare il gruppo, ri-focalizzare gli obiettivi del progetto rispetto alle sfide progettuali. Immette riflessività critica a partire dalle riflessioni degli operatori (nel paragrafo successivo). Certo, in questo modo corre il rischio di iperstimolare gli operatori, i quali potrebbero perdere senso e spessore della propria mission in un *loop* irriflessivo. Ma se giriamo l'altro lato della medaglia, è ipotizzabile che agendo in questo modo, il leader possa creare le condizioni per la sostituzione stessa della propria leadership. Cerco di spiegarmi meglio, è

possibile che crei il passaggio da una *leadership* democratica (in cui vengono sì condivise le problematiche, ma di fronte a un problema l'ultima parola rimane al leader) a una 'leadership delle competenze' in cui, anche di fronte all'assenza del leader formale, i membri del gruppo possono affrontare le sfide della quotidianità senza grossi squilibri per il gruppo stesso¹⁴⁰. E' stato infatti registrato, nel corso dei tre mesi di osservazione partecipante, l'alternarsi della presenza/assenza del responsabile scientifico del gruppo. Naturalmente questo ha creato un momentaneo squilibrio dentro il gruppo di lavoro, ed è stata una delle ragioni il lavoro di ricerca è proseguito con i focus group sulla riflessività degli operatori. Di fronte a un breve 'dissestamento' delle dinamiche strutturali del gruppo ho proposto, come vedremo, di fare dei focus group, data la forte riflessività caratterizzante il modo di lavorare degli operatori e che, per esempio, in questo caso, rischiava di paralizzare il loro lavoro dentro un labirinto irriflessivo di operatività. L'alternarsi della presenza e assenza del leader del gruppo ha probabilmente attivato un meccanismo di reciproco ascolto attivo da parte degli operatori, e rispetto ai singoli operatori ha probabilmente sottolineato l'importanza del progetto, 'il bene verso cui ogni operatore era ed è chiamato'. Ma questi risultati verranno ampliati e commentati maggiormente nella parte dedicata ai focus. Passiamo ora ai **nodi emersi nella rete**. Nei tre mesi di osservazione partecipante è emersa in maniera molto forte la riflessività del gruppo focalizzata principalmente sul modo di lavorare degli operatori dentro il progetto. E' chiaro, che gli operatori avessero a cuore il bene del progetto, ma appunto, la preoccupazione di lavorare al meglio, coerentemente agli obiettivi del progetto stesso ha attivato una forte riflessività di gruppo, stimolata e monitorata dal responsabile scientifico nei primi incontri, gestita collettivamente in quelli successivi poi con le difficoltà che vedremo. Gli elementi di maggior riflessività che sono emersi hanno rappresentato i seguenti temi: i) il ruolo dell'operatore nella relazione con la rete di famiglie, ii) la formazione degli operatori, iii) la gestione della complessità dei cambiamenti all'interno del progetto Vendiamoli nell'ordine. **Il primo: il ruolo dell'operatore nella relazione con**

¹⁴⁰ Ipotesi confermata dallo responsabile scientifico durata una comunicazione personale.

la rete di famiglie. La cultura progettuale ci dice che l'operatore viene visto come un facilitatore di processi di cambiamento sociale, che in questo progetto si traducono in processi di aiuto in una comunità locale. Ma poi nella quotidianità come viene vissuto questo ruolo? Da parte degli operatori è emerso il problema del coinvolgimento emotivo nella relazione con le famiglie. Di seguito alcune testimonianze significative :

"A volte si crea un senso di disagio fra gli noi e alcune famiglie della rete perchè sono fin troppo attive, fanno molte proposte e non ci lasciano spazio per parlare..." (ass. sociale, I équipe)

"Quando arrivano nuove famiglie ho paura, ho proprio paura di perdere quello che abbiamo già costruito nella rete con le famiglie...." (educatrice, II équipe)

" In questo Comune la relazione fra operatori e famiglie sembra una relazione di coppia e credo che così non vada bene secondo gli obiettivi del progetto... credo che il rapporto dovrebbe respirare di più... " (un educatore", II équipe)

" Come faccio a gestire il tempo, la condivisione, la collaborazione con le famiglie?" (un' educatrice, II équipe)

"... è emersa la necessità di riuscire a favorire lo scambio spontaneo tra le famiglie, spesso però si incorre nel rischio che educatore e assistente sociale, si calino nel ruolo di coordinatore proprio per favorire lo scambio ottenendo al contrario un risultato diverso da quello voluto. Bisogna anche prestare attenzione a non dar spazio ad interventi che non riguardano la rete e soprattutto bloccare interventi da parte di famiglie che vorrebbero manifestare un ruolo da leader". (29/042009, blog)

Una psicologa: " L'altra sera, proprio in quel Comune, e non me l'aspettavo, due famiglie della rete si sono proposte per lo stesso caso e si sono messe d'accordo fra di loro per gestire a turno quel minore".

Il responsabile scientifico: " Evidentemente hanno sentito che c'era un tessuto relazionale ed emotivo che ha permesso loro di interrelazionarsi *complementariamente* e non simmetricamente. In fondo poteva succedere che si ponessero in maniera simmetrica, dando all'operatore il ruolo di scelta per l'affidamento del caso".

La prima testimonianza tematizza il coinvolgimento con un sentimento qualificato negativamente perché in quel determinato Comune ci troviamo in una relazione non equilibrata fra gli operatori e le famiglie. Viene vissuto un disagio, che evidentemente porta alla mancanza di un riconoscimento reciproco dei propri ruoli sia come famiglie sia come professionisti del sociale. Questo esempio è particolarmente significativo perché ci dice che non bisogna mai dare per scontata la chiarezza del proprio ruolo: 'il chi deve fare cosa'. Pena il sorgere di condizioni di disagio da parte di entrambe le parti coinvolte. Speculare al primo esempio è il secondo: paradossalmente neppure lì (stiamo parlando di un altro Comune, quindi

un'altra micro-rete), dove sembra essersi creato un equilibrio, la relazione operatori-famiglie viene vissuta generativamente positiva. Questo ci suggerisce che la fatica di costruire un legame rischi di essere un elemento paralizzante per entrambe le parti. Provo a spiegarmi meglio. Se da un lato abbiamo un esempio che ci mostra la mancanza di legittimazione dei rispettivi ruoli (e quindi di riconoscimento) perché una delle due parti è preponderante rispetto all'altra fino a destabilizzarla professionalmente; dall'altro abbiamo un equilibrio relazionale che è stato trovato, ma di cui si teme la destabilizzazione, data 'la preziosità' di quello che si è creato e costruito insieme. Il terzo e il quarto esempio sono simili ai primi due: la paura di capire cosa fare può paralizzare la micro-rete, cui ogni testimonianza appartiene, rischia in breve che ogni operatore continui a rimanere passivo nel tentativo di dare risposte alla sua costante riflessività operativa. Così emozioni come paura, disagio e fatica rischiano di non far liberare le complesse potenzialità della rete, ma nella coerenza dell'ottica progettuale, essi vengono discussi e fatti circolare nella rete stessa grazie agli incontri d'èquipe mensili. Questi semplici e brevi esempi tratti dal diario etnografico delle prime èquipe e dal blog, ci dicono che il linguaggio delle emozioni viene considerato uno strumento prezioso per l'intera èquipe per conoscere meglio il progetto di cui fanno parte. Se nella vita di tutti i giorni riscontriamo spesso un assunto che considera le emozioni un elemento di disturbo per la conoscenza di un fatto sociale, all'interno del progetto, vediamo invece che uno dei nodi fondamentali che emerge dalla rete è proprio il lavoro costante sulle emozioni. Affinché gli operatori siano consapevoli della portata di quest'ultime per padroneggiarle come strumenti utili alla conoscenza del mondo sociale che li circonda. In questo modo la vecchia dicotomia oggettivo- soggettivo¹⁴¹, quale modo principale di connettersi a se stessi e al mondo che ci circonda e guidato specialmente da un ascolto passivo (Sclavi M., 2003, 124), viene costantemente de-strutturato in

¹⁴¹ A partire dal Rinascimento, sostiene Norbert Elias, l'esperienza dell'auto-riflessione si esprime nella "rappresentazione del singolo 'io' come involucro chiuso, ossia del 'sè' come separato mediante un muro invisibile da ciò che avviene 'fuori'. Sono gli autocontrolli della società, funzionanti in modo automatico, che nell'esperienza individuale vengono sentiti come un muro esistente sia tra il 'soggetto' e 'oggetto', sia tra il proprio 'sè' e gli altri uomini, la 'società'" in Elias N., *Il processo di civilizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1988, p.85.

nome di una autoconsapevolezza emozionale, che può aiutare sia il singolo operatore che il gruppo nell'esercizio della loro professionalità quotidiana:

"Io sono contenta di questi incontri che facciamo fra noi mensilmente e per due motivi: il primo è che mi aiuta a 'fare ordine' nel lavoro, a tener sempre ben chiaro in testa il 'bene dei progetto', ma soprattutto sono contenta perché quando ci troviamo ci crea, emerge qualcosa di personale, penso che si crei più gruppo" (un'educatrice, Il *équipe*)

Tutte gli esempi, ma in particolare mi riferisco al dialogo fra una psicologa dell'*équipe* con il responsabile scientifico, ci fanno capire come si tenti dall'interno della rete - creando un movimento di apertura verso ogni micro-rete - di sviluppare una relazione virtuosa fra gli attori sociali. Il fatto che dentro una micro-rete due famiglie di accordino reciprocamente per sostenere insieme un minore è senz'altro un indicatore che ci dice che le famiglie sono cresciute, hanno una consapevolezza molto forte del proprio ruolo e di quello degli operatori: le famiglie fanno ciò che gli riesce meglio (dimensione dell'accoglienza) creando anche nuovi legami (dimensione della prosocialità). Nel vortice di questi cambiamenti, la riflessività (come capacità operativa e cognitiva) ha naturalmente un ruolo chiave. Se intesa come capacità di produrre maggiore solidarietà per il fatto che agisce in maniera più adeguata sugli esiti delle proprie azioni può promuovere nuovi processi di cambiamento sociale. Nelle prime fasi, fino all'organizzazione di una giornata di autovalutazione progettuale fra tutti i membri del progetto, è il responsabile scientifico che 'contiene e dirige' tutte queste riflessioni cercando di mantenere come metafocus la tutela degli obiettivi del progetto, rilanciando queste stesse riflessioni agli operatori con lo scopo di creare 'uno spazio mentale' del gruppo sempre maggiore. Vedremo che nel, lungo periodo, questo ha aiutato, rafforzato il gruppo nel senso di *membership* percepito da ciascuno e di consapevolezza del proprio ruolo, sebbene crescesse molto velocemente e gli operatori diventavano sempre più riflessivi nel loro operato, rischiando loop solipsistici. . Nella parte dei focus vedremo il cambiamento di questi *habitus*. Come ha sostenuto allora il nostro responsabile scientifico, le riflessioni degli operatori sul loro agire? Ha rilanciato le domande alla stessa *équipe*, limitandosi a sottolineare la cornice del progetto, ossia:

"I presupposti del progetto sono ovvi, perché ontologicamente appartenenti all'umano. Il problema è viverli ,ce lo ricorda bene Rogers, e misurarsi con essi.." (II équipe, il responsabile scientifico)

" Il vostro focus deve rimanere la relazione operatori - famiglie e famiglie-operatori... chiediamoci costantemente dove siamo e dove andiamo senza avere paura di misurarsi nella quotidianità della relazione" (III équipe, il responsabile scientifico)

" Non dovete avere paura di mettervi in discussione, questo è un progetto in cui gli strati di complessità aumentano sempre di più e se anche fate degli errori, essi perdono di negatività perché vi siete messi in discussione e l'errore così viene riconcettualizzato, e anzi diventa funzionale all'ottenimento di maggiori risultati!" (I équipe, il responsabile scientifico)

" Gli altri possono farci da specchio, gli altri possono essere la misura della bontà del nostro lavoro... ce lo ricorda bene Bateson..." (III équipe, il responsabile scientifico)

Il secondo punto che affrontiamo è **la formazione degli operatori**. Uno dei punti cardine del progetto è la costante formazione degli operatori. Nella prima parte delle équipes, e soprattutto nella VII^o, il responsabile scientifico mantiene il focus dell'attenzione degli operatori proprio sulla costante necessità di 'apprendere dai proprio errori', di 'autoverificarsi', 'di continuare ' a chiedersi dove il progetto sta andando'... in poche parole quello che il responsabile fa è compiere una funzione di cura della riflessività operativa degli operatori attraverso il continuo richiamo dell'importanza del 'deuteroapprendimento' o apprendimento di secondo grado'¹⁴², concetti che ci riportano a Gregory Bateson, il quale è uno dei punti di riferimento teorico dell'approccio del progetto. Lo stimolo al saper cambiare abitudini percettivo-valutative è probabilmente uno dei cardini del progetto, anche se non è sempre facile da attuare e non è nemmeno un processo facile da spiegare. La Sclavi (2003, 11) ci ricorda non a caso che tale capacità viene spesso considerata nel mondo occidentale come una 'competenza artistica', cioè non scientifica: un modo per dire che siccome sono abilità non riconducibili alla razionalità a un'abitudine di pensiero strumentale, si rinuncia a spiegare come funzionano. Infatti esso non appare in nessun indicatore di valutazione del lavoro delle operatrici (assenza di cui vedremo lamentarsi le operatrici alla fine dei focus group). Ma proprio grazie ai focus group tenteremo di analizzarne le dinamiche formali, identitarie, culturali. In merito al tema della formazione, che vediamo essere costante e continua nelle singole équipes, riportiamo qui la sintesi della giornata di autovalutazione del 21 maggio, la quale

¹⁴² Bateson G, *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, 1972.

è stata ricca e densa di stimoli. Affrontare ogni questione aperta dai cinque gruppi di lavoro (sensibilizzazione, formazione, manutenzione della rete, buone prassi, tempi) richiederebbe un'analisi ad ampio raggio che non rappresenta l'obiettivo di queste pagine. In questo contributo sintetici cercherò allora di delineare il filo rosso che accomuna tutte le realtà dei Comuni in cui il Progetto Piaf è presente. Io credo che dalla giornata di autovalutazione, e quindi dalla restituzione in plenaria dei cinque gruppi di lavoro, sia emersa come fondamentale la figura chiave meta-riflessiva dell'operatore come produttore di welfare locale. Nel campo del welfare, in cui i problemi sono per definizione, problemi di vita, ciò che è sempre necessario – al di là delle prestazioni concrete – è la qualità delle relazioni: i professionisti sviluppano un'intelligenza societaria quando capiscono che dovrebbero soprattutto accompagnare i movimenti naturali verso la propria cura che la famiglia mette in atto dentro una rete (Folgheraiter, 2008). Questa nuova concezione del ruolo professionale è improntata alla sussidiarietà: essere facilitatori delle connessioni relazioni delle famiglie con il loro esterno, aiutarle a fare rete creando una rete è la sfida di questo progetto. Ciò cosa significa?

In primis parlare di rete significa che un operatore deve tener presente che il suo interlocutore è una rete di relazioni per poter creare poi una rete di lavoro interconnesso: la famiglia è una relazione fatta del rapporto di coppia e del rapporto genitori/figli che abilita gli individui a diventare persone mature, fondamento per la società del capitale sociale primario¹⁴³. Quindi è importante che i fini degli interventi operati su e con la famiglia debbano focalizzarsi sul sostegno e il rafforzamento del legame di cura. Ricordo, ad esempio, un interessante punto emerso dal gruppo che ha lavorato sul tema della formazione:

"...è importante dare alle famiglie la possibilità di fermarsi con noi a capire chi siamo e cosa faremo insieme. Il "perché siamo qui" è un bisogno fondante. Le famiglie entrano in gioco perché sentono che fa bene a loro".

Questo esempio è centrale perché ci mostra che, se il progetto all'inizio era partito con precise *routine* e *step* da seguire passo dopo passo, ora cominciamo ad avere un'interazione affettiva e cognitiva fra gli operatori e le famiglie, in cui

¹⁴³ Trevisi G., in *La distribuzione del carico di cura. Un metodo per il lavoro sociale*, LiguoriEditore, Napoli, 2008, pp.44-45.

entrambe le soggettività rimangono libere di esplicitarsi, in una disposizione di reciproca *care*¹⁴⁴. Se la rete non viene fraintesa, nell'emergere di questa *care*, vediamo un soggetto capace di prendersi cura di se stesso avendo cura contemporaneamente di altri¹⁴⁵. Non sto idealizzando questo esempio, né dicendo che fare rete è semplice nel momento in cui c'è l'apertura e una buona socialità fra i soggetti coinvolti. Sto invece sottolineando, attraverso questo esempio, che alle famiglie va data assolutamente la parola per valutare la rete e il lavoro fatto, per esprimere – magari prima ancora – le loro opinioni e le loro emozioni. Senza dare la parola alla famiglia, non si crea soggettività sociale. Ma qui mi sembra, che, anche se le realtà in ogni comune sono diverse, cominciamo a vedere come la complementarità fra i soggetti emerga in un'ottica di sussidiarietà orizzontale.

A patto che l'operatore si osservi criticamente nell'interesse del suo lavoro sociale. E ciò lo può fare mentre osserva la famiglia e mentre prova a correggersi, ma soprattutto mentre dovrebbe provare a lasciarsi osservare dalla famiglia stessa per “ironizzare” sul proprio ruolo. Mettere in discussione ciò che si fa sottoponendolo all'autoverifica di sé, dei propri colleghi e dei propri supervisori significa mettere in discussione ciò che prima era dato per scontato ed evitare di dare soluzioni semplicistiche. È questo il nocciolo dell'interrogarsi sulla propria operatività concreta, a più livelli. Il lavoro sociale, come ci ricorda Folgheraiter in più opere, affonda nel negativo, ma guarda al positivo provando a osservarsi metariflessivamente. La fatica dell'operatore di stare in equilibrio come se fosse in una barca precaria col mare perennemente mosso, si concretizza nello sforzo di facilitare il benessere di quella rete di cui fa parte. Anche questo è sviluppare soggettività sociale con lo scopo di produrre servizi verso le relazioni sociali.

Ma questo elemento in divenire, questa umanità della rete che nella quotidianità mette alla prova gli operatori, deve reggere il presupposto angosciante dell'incertezza che c'è un attimo prima:

¹⁴⁴ Fabio Folgheraiter definisce la *care* come “la disposizione umana al reciproco bene”, Il vero lavoro di rete, legami di fiducia per una piena attenzione all'uomo, in *Saggi di Welfare*, Ed.Erickson, Trento, 2009, pp. 14-15.

¹⁴⁵ “Il vero lavoro di rete, legami di fiducia per una piena attenzione all'uomo”, in *Saggi di Welfare*, Ed.Erickson, Trento, 2009, pp. 16.

... "c'è la necessità di capire quando l'operatore deve essere verticale e orizzontale verso le famiglie. Cosa significa?"

"Abbiamo difficoltà di realizzare la verticalità e l'orizzontalità dell'operatore: sono "abiti" che vanno tolti e rimessi per realizzare il proprio ruolo pienamente"

Esiti della giornata di autovalutazione. Ecco la sintesi di alcuni punti importanti:

1. il progetto è in un punto cruciale di passaggio fra un tipo di produzione di conoscenza deduttivo a un altro di tipo induttivo. La conoscenza è situata nelle relazioni, nei linguaggi, nelle circostanze e nelle condizioni particolari di ogni caso specifico¹⁴⁶. La teoria e la comprensione della pratica vengono sviluppate a partire dall'esperienza quotidiana dei professionisti e degli utenti e dall'abilità di riflessione critica (Fook 2002);
2. fra un modo di interloquire con "il vecchio utente e il sistema familiare"¹⁴⁷. La famiglia è un soggetto fatto di relazioni, è la sede del benessere della persona, che se viene messa in relazione generativa col suo contesto è in grado mentre fronteggia il problema di vita a cui si applica, di creare capitale sociale nuovo per la società;
3. fra una vecchia rappresentazione del ruolo professionale degli operatori sociali e il tentativo di affermarne una nuova. L'approccio critico, elemento dell'epistemologia ecologica del progetto, è un costante elemento perturbatore della pratica quotidiana dell'operatore. Qui cominciamo a vederne però l'altro lato della medaglia: la creazione di una nuova *expertise* professionale: ragionare criticamente e costantemente sulla propria cultura condivisa, imparare ad avere consapevolezza del proprio ruolo e delle proprie responsabilità comporta la capacità di confrontarsi apertamente con le posizioni diverse rispetto alle proprie, con l'incertezza del quotidiano in un'ottica di flessibilità relazionale. Creare nuovi modi per crescere come professionisti riflessivi è una delle strade che questo progetto sta cercando di realizzare perché è dal cambiamento della *forma mentis*

¹⁴⁶ Ferguson H., *Lavoro per bene*, Ed.Erickson, Trento, 2009, pp. 31-32

¹⁴⁷ Ricordo qui, come un esempio chiarificatore, la voce di un'operatrice che durante il lavoro di gruppo, mi disse: "Io mi sono resa conto che quando lavoro in rete dentro questo progetto, devo dimenticarmi che sono un'assistente sociale classica. E ho faticato molto per rendermene conto. Pensa che in macchina prima di arrivare alle riunioni mi ripeto *Io non sono un'assistente sociale*...e mi aiuta a levarmi l'etichetta di dosso."

degli operatori, che si possono cambiare i servizi sociali *per produrre servizi verso la vita piuttosto che solo verso i bisogni*¹⁴⁸.

Gestire il cambiamento sociale non è un'impresa facile: assomiglia più all'opera di un guardaboschi che a quella di un architetto. Si sbaglia, si impara dai propri errori, si ri-concettualizzano, ci si confronta in équipe multi-professionali e si fa rete con tutto il vissuto e la fatica del lavoro di rete che questo comporta.

«La rete è umana – e resta attenta agli aspetti umani – quando non aspira alla precisione, cioè non si chiude nell'esattezza degli atti funzionali, come succede ad esempio in un'èquipe chirurgica, bensì quando si apre alla responsabilità e alla presa a cuore dell'uomo a uomo» (Folgheraiter F.).

Fino a questa sintetica analisi possiamo dire che abbiamo immediatamente visto come emergono elementi sempre più nuovi e difficili da gestire. E' senz'altro un progetto in continuo divenire. Lavorare in rete è difficile, consta fatica e un impegno quotidiano di cura attenzione alle relazioni interne ed esterne al progetto. Sotto l'etichetta **'la gestione della complessità dei cambiamenti all'interno del progetto'** ho sintetizzato i tratti principali che caratterizzano l'atteggiamento dell'intera équipe verso ciò che è stato definito come 'complesso', cioè 'nuovo' e - in quanto tale - vincolo e risorsa che può far crescere o impoverire la relazionalità del progetto.

" Non seguiamo più una scaletta.... perchè?" (I équipe, un'educatrice)

" Capisco che non ci sia una tabella di marcia, capisco che non ci sia una linea predefinita, ma i dubbi mi nascono continuamente su quello che sto facendo...ho fatto bene? Ho fatto male? A volte non capisci qual è la via giusta..." (un'educatrice, VII équipe)

" Il progetto non è mio, non sta a me giudicare chi è dentro, chi è fuori..." (II équipe, il responsabile scientifico)

Di particolare interesse un dialogo (le affermazioni sono riportate alternate a mo' di stimolo/risposta) riportato dalla VII équipe. Il responsabile scientifico, dopo aver fatto una sintesi sulla giornata di autovalutazione (si veda il punto 3 sulla formazione degli operatori, in seguito alla seguente analisi), invita gli operatori a riflettere sugli assunti del progetto:

¹⁴⁸ Folgheraiter F., *Tra agio e disagio: il ruolo attivo della famiglia*, in *La cura delle reti*, Ed.Erickson, Trento, 2008, pp.79-85.

Il responsabile scientifico: "Non dobbiamo perdere mai gli assunti di base del progetto, tutti dobbiamo rispettare questi assunti per evitare che ognuno di noi distorca questo progetto attraverso la propria autoreferenzialità. Questo è faticoso perché dobbiamo insinuare sempre l'autoverifica permanente e quotidiana... insomma *si lava i panni nell'Arno*¹⁴⁹... ma ognuno di voi deve fare autoverifica, ma non lo devo dire per fare il censore, e non sta a me, altrimenti si perde il concetto, la capacità di autodeterminazione."

Educatrice A : " Io mi sento in linea con quello che dice Pasquale (il responsabile scientifico n.d.r.), ma la quotidianità resta difficile da affrontare. Anche se vedo che tutti stiamo imparando dall'esperienza, e da questa ne facciamo dei concetti teorici... insomma sento che sto imparando da prove ed errori e questo mi aiuta anche a capire che sbagliando imparo a non ripetere più gli stessi errori."

Il responsabile scientifico: " Stiamo osservando e cercando di centrare sempre di più i nostri interventi. Questo mi fa pensare che siamo un sistema non maturo. Dobbiamo portare le cose più sui contenuti".

Educatrice A : " E' vero, ma è perché abbiamo bisogno di imparare a lavorare in maniera diversa... ora dobbiamo capire meglio cosa fare".

Assistente Sociale A : "Penso anche che sia difficile rendere operativi i concetti del progetto. Ti trovi a gestire l'incertezza ed è problematico".

Il responsabile scientifico: "Ma l'epistemologia del progetto c'è, ed è comune. Tra l'altro fra un po' il progetto non avrà più bisogno di formatori, la formazione dovremo autogenerarla. E non dimenticate che i problemi, quando si sono presentati, sono sempre stati risolti. Ricordiamocelo".

Educatrice B : " Ok, capisco. Allora immagino che dovremmo tener fermi i concetti chiave del progetto, come quello di orizzontalità... chiediamoci 'quanto siamo orizzontali? Rispetto a chi? A noi? Alle famiglie' ?"

Il responsabile scientifico: " Certo, ma anche essere orizzontali non è un elemento di equilibrio stabile: va contrattato, istante dopo istante. E ti devi osservare come lavori mentre lavori. Ed è proprio la ricerca di questo equilibrio che deve sostenere il presupposto angosciante di reggere l'incertezza, il vuoto che c'è un attimo prima. "

Educatrice C : " Ma se una serata con le famiglie va male... cosa vuol dire? Che dobbiamo costruire insieme tutto questo e forse non lo stiamo facendo ancora abbastanza".

Il responsabile scientifico: "Questo è appunto un progetto ecologico, dovete chiedervi insieme cosa non è andato e perché e fare della corresponsabilità un muro portante del progetto. Non entrate in una visione dicotomica di giusto/sbagliato, male/bene... voi dovete sentirvi liberi di agire rimanendo leali verso la rete, verso le famiglie della rete e rispondervi ' faremo così a seconda della rete, della situazione, etc'.... Riconoscere questo rende stabile la pragmatica del progetto. Senza questo passaggio non andremo avanti".

Educatrice C : " Io faccio fatica perché sento che questo progetto è un modello ibrido... sento che devo mediare fra il giusto e non giuste chiedendosi se va bene..."

Educatrice D : "Però già il fatto di rifletterci sopra è un elemento importante per andare avanti, fare tesoro del passato e capire dove andare..."

Il responsabile scientifico: " In questa fase sta accadendo qualcosa di trascendentale, succede qualcosa che non era previsto nella testa degli operatori....eh eh eh."

¹⁴⁹ Alessandro Manzoni venne, alla fine degli anni venti del 1800 a Firenze, dove corresse e rivide la stesura dei Promessi Sposi. È l'episodio, noto ad ogni liceale, dello "... sciacquare i panni in Arno"; l'adeguamento cioè della scrittura al modello 'nobile' della lingua come si parla in Toscana. Lo fece affinché la maggior parte della gente potesse comprendere ciò che lui aveva scritto (scritto in lombardo avrebbero inteso solo i lombardi e non tutti gli italiani come voleva lui). Da lì la purificazione di un linguaggio volgare (cioè del volgo, del popolo) prese la denominazione di sciacquatura dei panni in Arno. Probabilmente qui il responsabile del progetto intendeva sottolineare come il progetto debba mantenere una costante 'pulizia su se stesso' attraverso un quotidiano, ma importantissimo monitoraggio sui processi dell'intero progetto.

Questi esempi sono punti fondamentali che ci mostrano come, dall'inizio dell'osservazione partecipante (dalla I alla VII équipe) fino alla chiusura del diario etnografico, la riflessività del servizio stia proprio nel 'cambiare la capacità di generare e mantenere relazioni' (Prandini 2010). Gli operatori, in un dialogo serrato e molto denso fra di loro e con il responsabile progettuale, affrontano la difficoltà di gestire il vortice del cambiamento in cui sono immersi. Questa è un'operazione molto delicata perché, grazie alla discussione corale, prendono consapevolezza degli *habitus* che devono cambiare per acquisirne di nuovi. E' quel delicato processo che Polanyi aveva definito essere 'la conoscenza tacita', che emerge a partire dalla consapevolezza di una difficoltà, che nel nostro caso può essere rappresentata da un disagio emotivo o da una dissonanza cognitiva. Le operatrici ci mostrano la concreta difficoltà di riflettere sui vecchi schemi di lavoro utilizzati, in modo tale da poter capire come gestire la quotidiana complessità del proprio lavoro imparando schemi nuovi e innovativi; la difficoltà di disimparare le vecchie modalità lavorative e saper riflettere criticamente sulle abitudini operative acquisite e infine di riflettere sul proprio modo di operare in relazione con gli altri operatori e i loro modi di agire per creare un confronto e un dialogo continuo fra attori diversi. In ragione dell'emergere di questa forte riflessività ho deciso di proporre al gruppo dell'équipe di operatrici (assistenti sociali ed educatrici) del Comune di Montebelluna quattro focus decisionali per raccogliere più dati sul loro modo di lavorare per poter delineare meglio la riflessività specifica dello studio di caso.

3.5.1.2. Le note etnografiche del progetto Politiche Familiari: sintesi

La stesura del diario etnografico di questo progetto, ha seguito le stesse regole del progetto Politiche familiari (si veda il pr. 3.5.2). Per riportare sinteticamente gli eventi principali emersi durante l'osservazione partecipante, ho mantenuto le stesse tre macroaree di analisi del progetto precedente, per facilitare successivamente una prima comparazione fra i casi. Si è dunque osservato allo stesso modo il clima organizzativo, la leadership e i nodi emergenti dalla/della rete. Partiamo dal primo elemento: **il clima organizzativo**. Nei sette incontri osservati, il clima percepito è molto buono, si avverte una grande fiducia di fondo fra il gruppo di coordinamento (ricordiamo che gli incontri studiati sono gli incontri mensili fra gli operatori della cooperativa, uno degli attori principali promotori del progetto ben ormai sei anni fa, e il gruppo di coordinamento del progetto, composto dai rappresentanti dei gruppi attivi nel progetto). Probabilmente ciò è dovuto al fatto che si conoscono da molto tempo e dal fatto che l'aver visto 'crescere' il progetto insieme, aver raggiunto molti risultati insieme (si rimanda al pr.3.3.2. per una visione delle principali microazioni raggiunte), rafforza la positività del vissuto di ciascuno, le rispettive aspettative di ruolo e la volontà di continuare a collaborare insieme. Lo stato dell'arte del progetto, nel momento di osservazione, ci mostra perfettamente la relazione, che per ora definiamo in maniera molto generale, di collaborazione fra le famiglie e gli operatori del progetto. Per quanto riguarda invece il ruolo di osservatrice presente agli incontri, non è stato riscontrato nessun problema di legittimazione e riconoscimento da parte sia degli operatori che delle famiglie. Entrambi conoscevano già la sottoscritta, essendo stato studio di caso per la tesi quinquennale. Ciò ha facilitato estremamente l'inserimento della sottoscritta per lo studio del progetto, sebbene a quasi un anno di distanza dalla chiusura della tesi magistrale. Passiamo alla **leadership**. Il momento di osservazione della rete fra famiglie è iniziato in un momento cruciale. Le famiglie, negli ultimi mesi, hanno espresso un bisogno di maggiore istituzionalizzazione per poter essere una presenza fissa nel Consiglio Comunale. Dall'inverno 2008 alla primavera 2009 operatori e famiglie si incontrano, discutono e immaginano scenari futuri. Gli operatori hanno stimolato le famiglie a riflettere sia a livello individuale che a

livello di gruppo sulla relazione esistente tra le famiglie e l'amministrazione comunale. Individuando e collegando cause, problemi ed effetti, le famiglie, sostenute costantemente dagli operatori, sono state messe nelle condizioni di rielaborare i contenuti emersi e di individuare possibili scenari/azioni future.

Dopo una serie di incontri preliminari fra le famiglie e gli operatori, a più tappe¹⁵⁰, viene presa la decisione di assumere 'il modello a energia minima'. E' stato scelto questo modello perché visto come un modello di mediazione rispetto agli altri due (modello promozionale e modello a crescita progressiva)¹⁵¹ che gli operatori hanno elaborato a partire dai bisogni espressi dalle famiglie. Il 'modello a energia minima' si caratterizza per prevedere tre fasi, che mirano a una apertura sempre maggiore del progetto verso la cittadinanza e la comunità locale cui le famiglie appartengono. Esse prevedono: 1) l'elezione di una 'famiglia responsabile' (definizione del ruolo, funzioni, tipo di impegno); 2) la ridefinizione dei gruppi e fra i gruppi stessi attraverso anche una maggiore formalizzazione

¹⁵⁰ Ricordiamo che tale processo è iniziato nel 2009 e continua ai giorni nostri con la recente formalizzazione del Forum cittadino delle famiglie (www.politichefamiliarimontebelluna.it). Il percorso è iniziato a partire da una riflessione sui passi compiuti come progetto politiche familiari fino all'individuazione di 'azioni ipotizzabili' da realizzare sia rispetto al proprio ruolo, sia rispetto al relazione con l'amministrazione pubblica. Le azioni ipotizzate indicate erano le seguenti: **i)** affrontare questione convenzione e comodato sul piano politico e tecnico; **ii)** tematizzare presente e futuro dell'IncontraFamiglie; **iii)** bisogno di sentirsi più autonomi e in una situazione più chiara **iv)** Darsi una struttura per disporre di un rappresentante delle famiglie che ad esempio possa partecipare alle equipe tecnico-politiche → significherebbe ottimizzare la qualità e l'efficacia delle comunicazioni gestendo congiuntamente le relazioni/comunicazioni con l'esterno; **v)** Ragionare con l'Amministrazione Pubblica sul tema " Politica Partecipata" (Fonte: materiale fornito dalla cooperativa Il Sestante).

¹⁵¹ Il cosiddetto 'modello promozionale' prevedeva le seguenti fasi: 1) Il gr. di coordinamento (o un gruppo costituente) aveva il compito di elaborare un modello di forum (struttura, regolamento, obiettivi, contenuti, tappe, ...); 2) successivamente aveva il compito di proporlo nell'Assemblea delle famiglie nella quale poteva avvenire la discussione (con modifiche del modello proposto) e l'approvazione del macromodello; individuazione delle strategie per il coinvolgimento di altre famiglie (es: family card ...); lo step successivo era la realizzazione di 3) una fase di promozione per il coinvolgimento di altre famiglie (es: polarizzazione/questionario e promessa di restituzione in assemblea cittadina); poi 4) l'organizzazione dell'assemblea cittadina di costituzione del forum e iscrizione delle famiglie; e infine 5) l'avvio del forum e individuazione delle strategie di coinvolgimento al fine di ottenere la massima rappresentatività (non alternativa al processo partecipativo). Invece il 'modello a crescita progressiva' erano previste le seguenti fasi: 1) Il gr. di coordinamento (o un gruppo costituente) doveva elaborare un modello di forum (struttura, regolamento, obiettivi, contenuti, tappe, ...); 2) successivamente organizzava la condivisione del modello con i gruppi di lavoro (con eventuali proposte di modifica) e approvazione nell'assemblea dei gruppi; poi veniva previsto 3) l'istituzione del forum con le famiglie disponibili, la pubblicizzazione della notizia e la successiva individuazione delle tappe per un progressivo coinvolgimento partecipato di altre famiglie.

(ridefinizione del significato e del senso di appartenenza al progetto, iscrizione a mailing list, creazione di un sito internet); 3) l'allargamento del progetto al resto della comunità (coinvolgimento di altre reti già esistenti, ricerca di altre reti già attive nel territorio, formalizzazione maggiore attraverso la formazione del forum); 4) attivazione/formazione di famiglie operatrici volontarie e infine 5) la presenza costante nel consiglio comunale come famiglie attive nel territorio attraverso la famiglia responsabile, fino alla concreta possibilità, da parte della famiglia referente di indire consiglio comunale monotematico (focalizzato sulle politiche familiari). Qui di seguito vediamo un estratto dell'elaborazione del modello scelto, condiviso fra i tecnici della cooperativa e le famiglie, a partire dai bisogni emersi delle famiglie stesse (fonte: materiale fornito dalla famiglia responsabile).

MODELLO MINIMA ENERGIA

1. Il gr. di coordinamento (o un gruppo costituente) elabora un modello di trasformazione a tappe dell'attuale organizzazione (es: modalità per l'elezione di una famiglia referente/responsabile del progetto – con presenza all'equipe tecnico- politica; definizione del ruolo del gr. di coordinamento; tappe di trasformazione verso il forum; ...);
2. Condivisione del modello con i gruppi di lavoro (con eventuali proposte di modifica) e approvazione nell'assemblea dei gruppi (con decisione dei primi passi da intraprendere);
3. Definizione del percorso di implementazione dei passi successivi.

Per la decisione del ruolo della famiglia responsabile e la sua successiva elezione, in sede di gruppo di coordinamento allargato, sono state condivise una serie di affermazioni, attraverso la tecnica della polarizzazione¹⁵², condivise poi

¹⁵² Le seguenti affermazioni sono state concordate da due operatori della cooperativa e da due membri del gruppo di coordinamento. Si ricorda che l'obiettivo di una tecnica partecipativa come questa ha lo scopo di creare le condizioni per uno scambio di opinioni fra i membri di un gruppo rilevando l'opinione dominante verso cui l'intero gruppo verterà. E' infatti una tecnica partecipativa che ha radici nella psicologia sociale e ha un forte scopo decisionale per i membri del gruppo rispetto a un'azione da intraprendere. Naturalmente, le domande/affermazioni, per raggiungere l'obiettivo, non devono essere date per scontare né venir considerate minacciate culturalmente dal gruppo.

anche successivamente in assemblea col resto della rete di famiglie. Vediamo le affermazioni e la loro votazione qui di seguito.

Somministrazione questionari/polarizzazione (finalizzata alla scelta del ruolo della famiglia responsabile)
21/05/09

Presenti: 15 persone e 3 operatori.

Totale questionari 40, somministrati in una serata di incontro di ciascun gruppo. Ciò significa che in media abbiamo 40 persone circa che sono presenti in maniera costante al progetto¹⁵³. Ogni *item* è stato discusso per 10-15 minuti circa ciascuno. Scala dei voti: da 1(= per niente d'accordo) a 7 (= del tutto d'accordo).

Legenda

Rosso=accordo

Blu=disaccordo

Verde= non so

1. La famiglia responsabile deve essere presente all'èquipe tecnico-politica.

POLARIZZAZIONE	2	1	0	1	4	13	19
SCALA VOTI	1	2	3	4	5	6	7

Famiglia responsabile → èquipe tecnico e politica. (coinvolgimento e partecipazione)

L'accordo sull'importanza della presenza della famiglia responsabile è molto alto e sentito positivamente. Si apre però la discussione sui voti in disaccordo: chi ha votato *del tutto in disaccordo* specifica che le famiglie non sono né tecniche né politiche. Ma un intervento di una mamma puntualizza che non d'accordo con chi ha votato così: "Noi partecipiamo, non siamo utenti. Se per politico intendiamo il fare le cose per tutte le famiglie, allora perché non dovremmo essere presenti nel luogo decisionale? E perché fino ad ora i punti da discutere li hanno portati avanti gli operatori del Sestante? Noi vogliamo condividere le scelte". Emerge la necessità di cambiare nome all'èquipe nel momento in cui entrerà la famiglia responsabile: non è più una semplice équipe tecnica e politica, ma anche familiare: "Abbiamo bisogno di uno spazio in cui tutti e tre (famiglie, tecnici, amministratori) ci possiamo relazionare". Assistiamo alla consapevolezza che la chiarezza dei ruoli è importante per poter negoziare, non a caso le famiglie cominciano a riflettere sul cambiamento del nome dell'èquipe.

2. La famiglia responsabile ha il potere di convocare il gruppo di coordinamento e l'assemblea delle famiglie.

¹⁵³ Infatti i questionari somministrati per rilevare 'la struttura' delle famiglie che costantemente partecipano al progetto sono stati 32, con un 10% di mancata restituzione del questionario. Ciò conferma la significatività del dato e la presenza di 30 nuclei familiari che fanno parte del progetto fin dagli inizi.

POLARIZZAZIONE	1	5	3	3	10	11	7
SCALA VOTI	1	2	3	4	5	6	7
<p>Famiglia responsabile convoca il gruppo di coordinamento e assemblea. (<u>autonomia</u>)</p> <p>Qui si tematizza la necessità di rendere palese il modo di lavorare in concerto: la famiglia ha il potere di convocare, ma può anche delegarlo? Quale ruolo dovrebbero avere gli operatori? Paradossalmente potrebbe essere una committenza condivisa fra amministrazione e famiglie....quale ruolo dare agli operatori? Viene rilanciato per un tema futuro.</p> <p>3. La famiglia responsabile ha il ruolo di conduzione del gruppo di coordinamento (o il potere di delegarlo).</p>							
POLARIZZAZIONE	2	4	7	3	9	8	7
SCALA VOTI	1	2	3	4	5	6	7
<p>F. responsabile→ conduzione gruppo coordinamento (<u>autonomia</u>)</p> <p>Qui viene riconosciuta che la conduzione del gruppo di coordinamento era gestita fino ad ora dal coordinatore del progetto. Emerge il problema delle competenze: chi conduce ha delle competenze specifiche...le famiglie si chiedono se ce la faranno, ma contemporaneamente riflettono concordando sul fatto che “si sentono cresciute”.</p> <p>4. La famiglia responsabile dovrebbe sempre avere la funzione di snodo comunicativo all'interno del progetto e tra il progetto e la comunità/istituzioni.</p>							
POLARIZZAZIONE	0	1	4	4	10	11	10
SCALA VOTI	1	2	3	4	5	6	7
<p>F. responsabile→ sempre snodo comunicativo intra ed extra progetto (<u>gestione</u>)</p> <p>Qui vediamo un grosso spostamento sulla parte affermativa degli item (31 vs 5!). Ma il dubbio principale che emerge è quel <i>sempre</i>: si concorda sull'idea della costanza comunicativa all'interno del progetto, ma si discute sul ruolo comunicativo della famiglia responsabile all'esterno del progetto. Ad esempio se e la comunicazione riguarda quello che sta facendo un gruppo, la famiglia responsabile viene sentita come meno adatta per portare nell'ambito pubblico le microprogettualità in corso o portate a termine. Vediamo allora scontrarsi il problema dell'autonomia dei gruppi, nel rispetto della globalità del progetto e del ruolo di rappresentanza della famiglia responsabile. Il rischio è che si configuri una famiglia responsabile professionale e che vengano deresponsabilizzati i gruppi. Si preferisce allora dare un ruolo di snodo comunicativo alla famiglia responsabile all'interno del progetto, ma per l'esterno, si preferisce lasciare l'autonomia ai gruppi, pur sotto la condivisione e la presenza della famiglia responsabile.</p> <p>5. La famiglia responsabile è la famiglia che partecipa essa stessa al progetto, costituisce un riferimento per tutti i gruppi famiglie al suo interno e rappresenta questi all'esterno.</p>							
POLARIZZAZIONE	0	2	7	6	8	8	9

SCALA VOTI	1	2	3	4	5	6	7
<p>F. responsabile → riferimento e rappresentanza per i gruppi (<u>gestione</u>)</p> <p>Viene tematizzata la dimensione di responsabilità e rappresentanza che la famiglia responsabile dovrebbe assumere: cosa significa per le famiglie aver votato molto positivamente per questo ruolo? Le famiglie concordano sul fatto che la famiglia responsabile dovrebbe sviluppare un ruolo di leader all'interno del progetto, ma soprattutto concordano sul fatto che deve anche farsi portatrice della logica progettuale, coerentemente al percorso fatto fino ad ora dai gruppi. Infine</p>							

I nodi emergenti dalla/della rete. Il processo di polarizzazione ci ha condotto in maniera molto forte al centro del cambiamento del processo. Le dinamiche sono delicate e a rischio di essere strumentalizzate da entrambi le parti. Il cambiamento della struttura organizzativa del progetto implica una cessione di 'potere' da parte degli operatori e un'acquisizione di 'responsabilità' da parte della rete. Domande come "Chi siamo?", "Cosa vogliamo diventare?" sono il centro di questo cambiamento di sistema, di ruoli e di funzioni. In questa fase è ogni famiglia è stata stimolata dagli operatori a interrogarsi se diventare o meno famiglia responsabile, è un modo per esprimere fiducia nel progetto. Il passaggio successivo alla condivisione/decisione del ruolo della famiglia responsabile, è stata l'elezione di quest'ultima. Gli operatori hanno sottolineato l'importanza dell'*eterocandidatura* piuttosto dell'*autocandidatura*: la prima è molto più importante, evidenzia la percezione del leader da parte del gruppo (e nel caso in cui ci fosse un consenso unanime diventa automaticamente un'elezione), la seconda rischia di perpetuare la logica del "se non lo fa nessuno, lo faccio io", rischiando di votare una famiglia con scarsa motivazione, coinvolgimento ed energia da investire nel progetto. Ogni famiglia ha così proposto una candidatura. Sono state indicate tre famiglie diverse. La prima famiglia non ha accettato perché, a causa del lavoro, riuscivano con fatica a conciliare il tempo da dedicare al progetto. La seconda famiglia ha rifiutato perché non si sentiva in grado di assumere la responsabilità. Infine, con la terza eterocandidatura, è stata votata la famiglia responsabile, che sarà in carica per un anno. Il nuovo rappresentante della rete di famiglie del progetto politiche familiari ha accettato

con possibilità di delega a un'altra famiglia, in caso di momenti di difficoltà nel conciliare i tempi di vita familiare e il tempo da dedicare al progetto¹⁵⁴ e richiedendo, nel primo periodo di elezione, un sostegno da parte degli operatori della cooperativa nella gestione del progetto.

3.5.2. Le interviste in profondità ai testimoni privilegiati

L'analisi delle interviste ai testimoni privilegiati rappresenta la fase intermedia della ricerca. nella nostra analisi utilizzeremo l'intervista faccia a faccia, dove due interlocutori interagiscono direttamente in un ambiente tranquillo che consenta un certo grado di controllo della situazione. Essa realizza indubbiamente con maggiore pienezza le potenzialità della comunicazione empatica, mentre la trama della situazione comunicativa può essere svolta ed articolata in entrambe le sue componenti: quella verbale e quella non verbale, in quanto è alto il livello di libertà concesso agli attori durante l'interazione. L'interazione diretta consente, inoltre, un maggior grado di libertà da parte dell'intervistatore, è dunque la situazione migliore per realizzare condizioni di massima apertura dello strumento. Nell'intervista, specie se questa tocca temi centrali nella rappresentazione del sé o particolarmente intimi, l'intervistato guarda se stesso dall'esterno. Può quindi essere indotto a mascherare più o meno consapevolmente, quegli aspetti di sé che egli stesso giudica negativi o che non desidera che gli siano attribuiti. Nel corso della nostra esperienza di ricerca il problema si è posto in modo particolarmente esplicito in rapporto a tematiche come la relazionalità affettiva ed, in genere, in rapporti con le altre persone. Soprattutto non va sottovalutata l'importanza del riferimento alle sfere relazionali. Uno stile comunicativo colloquiale, quasi confidenziale garantisce una superiore qualità della risposta rispetto all'uso di domande chiuse e standardizzate, la cui stessa formulazione ed il cui ordine, proprio per la loro rigidità, possono determinare fraintendimenti. va curato il rapporto intervistatore/intervistato. Occorre mettere a proprio agio l'intervistato, spiegandogli con semplicità e correttezza gli scopi dell'inchiesta, fargli

¹⁵⁴ Si rimanda alla sezione (§ 3.5.1.) delle interviste in profondità per una dettagliata descrizione della 'famiglia responsabile'.

comprendere che è proprio il suo caso personale che ci interessa, affinché eviti sia la “sindrome dell’esperto” (non siamo alla ricerca di esperti sui temi della ricerca, ma di casi personali appunto), sia la sindrome del “bravo cittadino” (con la relativa ansia di dare di sé una presunta immagine perbenista o conformista, ecc.). Le domande quindi non devono apparire sistematicamente come un test sulle conoscenze del soggetto. Diventa così importante procedere con la “tecnica dell’imbuto”, cioè con un avvicinamento progressivo agli argomenti più impegnativi o delicati, evitando su quest’ultimi, di formulare domande egoriferite puntando piuttosto a quelle socioriferite. Per quando riguarda il progetto Politiche Familiari ho condotto quattro interviste a coloro che ho ritenuto fossero gli attori-chiave, in grado di fornire informazioni originali e preziose rispetto allo stato dell’arte del progetto¹⁵⁵ e al proprio ruolo all’interno del medesimo.

Rispettivamente sono stati intervistati: il coordinatore del progetto e il referente area progetto politiche familiari in qualità di professionisti del sociale e dipendenti della cooperativa di terzo settore che promuove il progetto; l’assessore alle politiche familiari data la sua particolare biografia di vita; e infine la neoeletta ‘famiglia responsabile’, simbolo di una struttura progettuale in evoluzione. In generale, per ogni intervista si è posta soprattutto l’attenzione : i) sul senso fondamentale del progetto (perché fa la differenza); ii) sul perché il progetto in analisi si rivolge alla famiglia; iii) sul tipo di relazioni sociali che innesca.

Guardando invece al progetto Piaf- Famiglie in rete, ho condotto un’intervista di gruppo alla microrete attiva nel Comune, che seppur nata da poco tempo, ha evidenziato una forte dimensione valoriale che unisce i membri della rete. Per una visione completa del progetto, l’analisi delle testimonianze del progetto, è stata integrata dalle testimonianze volontarie delle famiglie, che si sono espresse durante il convegno del gennaio 2010. Tale scelta metodologica è stata necessaria sia per la mancanza di risorse di tempo della sottoscritta¹⁵⁶, sia per, come spiegato

¹⁵⁵ Si ricorda che tali interviste hanno avuto lo scopo di ‘raccordo’ con il materiale precedente (la tesi magistrale) per poter delineare al meglio la storia del progetto nel suo presente.

¹⁵⁶ Per poter osservare la riflessività delle operatrici e riuscire a instaurare un migliore rapporto di fiducia fra la sottoscritta e le operatrici, ho posto l’attenzione soprattutto sui focus group (si veda il paragrafo §3.5.8), che hanno richiesto molto tempo sia nell’organizzazione che nella condivisione e restituzione finale dei dati. Dato l’evento del convegno ho quindi deciso di cogliere i *data naturally occurring*, nel momento dello svolgersi del convegno stesso. Ho potuto così cogliere una visione complessiva del progetto da parte di tutte le voci coinvolte.

nelle note al diario etnografico (§ 3.5.1), il faticoso rapporto costruito con le operatrici, la cui 'diffidenza' non ha favorito l'avvicinarsi alle famiglie della rete. I dati, *naturally occuring*, sono stati così raccolti durante il convegno per avere una visione globale sul progetto e registrare nell'immediato le testimonianze degli *stakeholders* del progetto (le famiglie - anche non appartenenti all'area montebellunese- e i responsabili tecnici del progetto) (In ogni caso, anche per queste testimonianze si è posta soprattutto l'attenzione : i) sul senso fondamentale del progetto (perché fa la differenza); ii) sul perché il progetto in analisi si rivolge alla famiglia; iii) sul tipo di relazioni sociali che innesca.

3.5.2.1. Il progetto Politiche Familiari: verso un modello di rete fra famiglie

Cosa significa realizzare un progetto di politiche familiari? Vi è una *quid* che favorisce la collaborazione fra gli *stakeholders*? Intervistando i testimoni privilegiati, ciò che emerge in maniera molto forte è la condivisione della *mission* del progetto da parte di tutti, ossia la promozione della soggettività sociale della famiglia. Il coordinatore del progetto è colui che ne parla in termini più espliciti:

"(il nostro scopo è)...lavorare sui significati del nostro essere soggetto sociale, di quello che possiamo agire/non agire in connessione con gli altri soggetti della comunità. L'identità della famiglia è chiamata a questo. Dal mio punto di vista l'identità della famiglia dà per sua costituzione un'apertura alla comunità, non è un sistema chiuso e per trovare la sua salute, un equilibrio, deve trovare un dialogo con l'esterno. Ora secondo me, è evidente che, in una logica identitaria, la famiglia è tanto più famiglia quanto più riesce a sviluppare la sua relazione familiare a livello intra ed extra-familiare". (Il coordinatore del progetto)

Vediamo come sia centrale la valorizzazione del ruolo dato alla famiglia, come essa sia messa nelle condizioni di poter essere un soggetto attivo, che possa dare il suo contributo alla vita della comunità locale:

" La logica che sosteniamo è di promuovere questa riflessione Noi, come privati cittadini e in quanto famiglie, come possiamo agire per il bene pubblico?". (Il coordinatore del progetto)

Dentro però un contesto relazionale ben preciso, cioè, la famiglia e l'amministrazione comunale devono riuscire, grazie al sostegno del terzo settore,

a raggiungere una qualità sussidiaria della loro relazione, declinata in termini, perfino sostanzialmente educativi :

"Noi abbiamo iniziato a lavorare su questi progetto perchè le famiglie e l'amministrazione pubblica trovino le modalità, definiscano gli obiettivi, raggiungano dei risultati mediamente raggiungibili, in una relazione sussidiaria che porti alla realizzazione di una amministrazione condivisa". (Il coordinatore del progetto)

"Abbiamo sostenuto e sosteniamo la relazione fra le famiglie e l'amministrazione pubblica durante tutto questo percorso perchè questa relazione sia sempre più sussidiaria. Se ci sono che l'amministrazione vuole dire alle famiglie e la cooperativa fa tramite è sbagliato. Anzi sbagliatissimo. Il terzo settore non ha questo ruolo di intermediazione, interfaccia o filtro, chiamalo come vuoi.... insomma se io agisco come interfaccia non permetto la piena assunzione del ruolo di entrambi i soggetti in relazione". (Il coordinatore del progetto)

"...pensa a quando hai un figlio. Quando è piccolo gli devi stare molto vicino, sei molto vigile, ma quando è grande devi spostarti. Devi stare dietro di lui perché, se avrà bisogno, si girerà e saprà che ci sei. Ecco la relazione sussidiaria è un problema di posizione, devi essere più o meno direttivo per permettere all'altro che diventi autonomo, ma saper esserci quando ha bisogno". (Il coordinatore del progetto)

"Il percorso che noi attuiamo, quello di aiutare le amministrazione a creare politiche con davvero al centro la famiglia, e di sostenere le famiglie nelle loro capacità di immaginare, aprire e costruire un dialogo con gli amministratori del proprio Comune, è un processo lungo che non si può costruire dall'oggi al domani. Ha a che fare con la crescita della consapevolezza del proprio ruolo sociale, sia da una parte, sia dall'altra. Noi dobbiamo stare attenti, come professionisti, a questi processi, cercare che le aspettative di entrambe le parti non siano sproporzionate". (Il referente dell'area progettuale)

"Insomma quello che volevo dirti che facciamo è che cerchiamo di sviluppare e promuovere la relazione fra amministratori e famiglie in un'ottica di crescita. Anzi forse questa è la pre-condizione che può far nascere processi di sussidiarietà. Senza questa condizione, chiamala 'intenzionalità condivisa' o chiamala come vuoi, non si va da nessuna parte. La crescita deve essere reciproca e deve far crescere le persone rispetto al proprio ruolo, rispetto alla proiezione del proprio ruolo sugli altri, rispetto ai cittadini come tali. Altrimenti non si va da nessuna parte. E poi, devo aggiungere, secondo me è proprio il ruolo operativo che in genere ha questa funzione, cioè in progetti di questo tipo, di ricerca-azione, il ruolo è proprio quello di favorire la coscientizzazione delle parti coinvolte, altrimenti non si realizza cambiamento sociale". (Il coordinatore del progetto)

"...a distanza di un paio d'anni, abbiamo notato che i politici usano un linguaggio diverso, l'idea di interpellare le famiglie su temi pubblici che le riguardano ormai la danno per scontata. Poi, adesso se li senti parlare, scrivere i loro discorsi pubblici, come tecnico capisco che ci siamo, dici 'porca misera!' ci siamo, possono dialogare, e noi come tecnici possiamo sparire, abbiamo fatto quello che dovevamo". (Il referente dell'area progettuale)

La relazione sussidiaria viene vista in termini di crescita reciproca affinché le capacità di ciascuno siano sostenute e non sostituite. I tecnici mostrano una forte coerenza progettuale, tanto che vediamo come venga più volte specificato che il loro ruolo è di 'facilitazione' dei processi relazionali fra gli attori principali, tanto

che il referente dell'area progettuale sottolinea come poi il loro ruolo sia quello di 'sparire' dalla relazione triadica amministratori- famiglie- tecnici di terzo settore, nel momento in cui si osservano momenti di crescita della relazione. In questo caso, il cambiamento dei politici:

"...a distanza di un paio d'anni, abbiamo notato che i politici usano un linguaggio diverso, l'idea di interpellare le famiglie su temi pubblici che le riguardano ormai la danno per scontata. Poi, adesso se li senti parlare, scrivere i loro discorsi pubblici, come tecnico capisco che ci siamo, dici 'porca misera!' ci siamo, possono dialogare, e noi come tecnici possiamo sparire, abbiamo fatto quello che dovevamo". (Il referente dell'area progettuale)

Emerge allora la temporalità del servizio. Promuovere progetti di politica familiare significa promuovere relazioni di sussidiarie fra i soggetti, ma anche avere la consapevolezza che il fattore tempo è un nodo critico del progetto, che deve essere sempre affrontato, e che spesso può fungere da indicatore sulla bontà stessa della relazione sussidiaria:

"Certo, poi se guardi i tempi del progetto mi potresti fare una critica perché sono lunghi (6 anni n.d.r.), e questo forse, lo so, è un limite. Questi processi potrebbero avvenire in tempi un po' più brevi, ma questo ci dice anche quali sono i tempi delle famiglie e che probabilmente li abbiamo rispettati". (Il coordinatore del progetto)

Il senso profondo del progetto è quello di promuovere la piena soggettività quindi non solo della famiglia, ma anche dell'amministrazione pubblica: una relazione quanto mai delicata, e tutta da costruire, che necessita del ruolo del terzo settore come promotore di cambiamento sociale, in un'ottica di costruzione di una comunità locale più attiva, più partecipe alla gestione delle decisioni pubbliche, che riguardano tutti i cittadini, famiglie *in primis*. La famiglia è il soggetto privilegiato di questo progetto perché appare al centro di ogni azione, il cui benessere è ciò che sta (o dovrebbe stare) a cuore di ogni *stakeholders*. Infatti l'obiettivo di ogni azione realizzata (o da realizzare) è quello di dare voce alle famiglie, in modo che possano esprimere i loro bisogni in quante famiglie. In merito a ciò è assai esemplificativa una frase della neoletta 'famiglia responsabile':

"...anche la famiglia può pensare a fare politiche familiari". (La 'famiglia responsabile', rappresentante delle famiglie in rete)

Ora non stiamo guardando ancora alla governance del progetto o alle nuove relazioni innescate dal progetto, quello che ci interessa è aver mostrato il senso profondo di tale progettualità: la valorizzazione della soggettività sociale della famiglia. Il fatto che le famiglie siano state messe nelle condizioni di sviluppare consapevolezza riguardo al proprio ruolo sociale, al contributo che potessero e possono dare alla comunità locale cui appartengono in termini di attivazione, partecipazione e co-decisione alle attività che riguardano la vita pubblica. Nella descrizione del Philips vedremo l'emergere di tale soggettività.

Per quanto riguarda invece lo sviluppo di nuove relazioni all'interno e all'esterno del progetto, emerge in maniera preponderante un nuovo attore: la neoletta famiglia responsabile, simbolo che la struttura del progetto sta cambiando. Ma andiamo con ordine. Fino a qui abbiamo visto che ci sono tre attori principali: una amministrazione pubblica, che in una comune visione d'intenti con una cooperativa di terzo settore e su stimolo regionale, finanzia e delega alla cooperativa stessa la realizzazione di un progetto che lavorasse con le famiglie del luogo in un'ottica di amministrazione condivisa. In un lungo processo di *empowerment* abbiamo visto la realizzazione di questo progetto che al suo interno attualmente¹⁵⁷ vede:

i) il gruppo di coordinamento (composto dai rappresentanti dei gruppi di lavoro delle famiglie) che si incontra mensilmente per dare una direzione condivisa alle singole azioni dei gruppi e nel quale sono sempre presenti gli operatori della cooperativa e spesso anche l'assessore alle politiche familiari. E' il luogo in cui vengono prese le decisioni principali sul progetto;

ii) i gruppi di lavoro delle famiglie (gruppo agevolazioni economiche, gruppo caro libro, gruppo coppie, gruppo prima infanzia, gruppo seconda infanzia, gruppo stili alternativi) che si incontrano mensilmente (o settimanalmente a seconda della microprogettualità da realizzare o meno in quel periodo);

iii) l'èquipe tecnico-politica che vede la presenza degli operatori della cooperativa, dei politici (la responsabile ai servizi alla persona e famiglia del Comune, l'assessore alle politiche familiari) e della neoletta famiglia

¹⁵⁷ Ho sottolineato il termine attualmente perchè, nel tempo, essendo all'interno di un processo evolutivo, la struttura del progetto può cambiare: potrebbero nascere dei nuovi gruppi intorno a nuove tematiche o altri gruppi potrebbero chiudersi.

responsabile. A seconda delle fasi che il progetto sta vivendo o degli obiettivi da realizzare, vengono occasionalmente organizzata l'Assemblea delle famiglie, che è un organo di co-decisione più ampio e che viene indetta solo per i momenti cruciali del progetto (come lo è stato quello di decidere la struttura futura del progetto), o dei convegni, che hanno lo scopo non solo di dare visibilità al progetto, ma soprattutto quello di allargare il progetto alla cittadinanza in un'ottica di coinvolgimento e partecipazione. Vediamo quindi come il progetto sia caratterizzato da una circolarità relazionale, che stimola ogni attore coinvolto a interrogarsi sulla propria partecipazione, su quello che sta facendo e su come lo sta facendo. I processi del progetto sono senz'altro sostenuti dai tecnici del terzo settore, ma i contenuti sono definiti dalle famiglie. La peculiarità di questo progetto è probabilmente la crescente autonomia dei contenuti forniti dalle famiglie. Lo vediamo nello specifico grazie alla testimonianza della 'famiglia responsabile', la quale illustra nodi critici e potenzialità del progetto, calandoci ancora di più dentro la delicatezza di questi processi di *empowering*. La rappresentante delle famiglie è stata eletta, durante un'assemblea generale dei gruppi, attraverso il metodo dell'eterocandidatura. Ciò permette, da un lato, di non eleggere una famiglia che non è interessata al ruolo, ma soprattutto, dall'altro, ci mostra la percezione che il gruppo ha verso la leadership informale. Tutto questo può favorire un'assunzione del ruolo più consapevole e libera, come ci confermano le parole della famiglia responsabile:

«Allora sai l'eterocandidatura mi ha aiutato molto ad accettare il ruolo, ma tutto sommato ho pensato che non fosse un ruolo che cambiava di molto il mio impegno nel progetto. Il mio interesse è sempre stato forte e come era forte prima, adesso non può che crescere».

«Ma è comunque un impegno che riesco a gestire, dopotutto è leggero, mi piaceva impegnarmi nel progetto prima e ora mi impegno solo un po' di più».

L'assunzione del ruolo è però stata anche favorita da una reciprocità di base che ha caratterizzato (e caratterizza) il gruppo di appartenenza della famiglia referente:

«Credo che il bello di questo progetto, al di là delle singole azioni, sia proprio quello che facciamo rete. Almeno questo è avvenuto nel mio gruppo. Sai ci diciamo spesso 'se hai bisogno chiama'. Questo mi aiuta a gestire questo ruolo, oltre che a livello personale, anche fra famiglie. Insomma so che le cose le possiamo risolvere insieme, nonostante le difficoltà. Insomma la nostra storia del progetto ce lo dice. Andrea (il coordinatore del progetto n.d.r.)

dice poi che nel nostro gruppo abbiamo sviluppato una leadership condivisa, che per noi è una parolona, ma per noi è importante sapere che c'è uno scambio diretto, che anche di fronte alle incomprensioni, c'è sempre la voglia comune di andare avanti, di capirsi».

Fare rete, condividere le difficoltà, mantenere una forte intenzionalità condivisa rappresentano le norme relazionali che qualificano le interazioni che la famiglia referente mantiene verso il gruppo di origine e che cerca di trasmettere anche all'intero progetto. L'impegno è quindi gestibile, sentito e vissuto in maniera molto forte, le parole dell'intervistata ci trasmettono infatti un forte senso di identità, e quindi di appartenenza, sia all'intero progetto che al singolo gruppo di lavoro. Ma addentrandoci dentro le funzioni di questo ruolo, riusciamo a capire di più, il perchè di questa elezione:

«All'interno del gruppo di coordinamento di fatto gestisco io la riunione, sono io che dovrei dire ' stasera parliamo di questo... questo e questo...', sono io che dovrei dare i tempi della riunione, sono io che devo rilanciare per fissare la riunione successiva. Ma essendo questo un periodo di transizione, essendo un ruolo nuovo, mi avvalgo dell'aiuto di tutto e comunque era una cosa che era stata prevista. Infatti in caso di difficoltà posso delegare ad un'altra famiglia, ma posso anche avvalermi del sostegno degli operatori, anzi si pensava, guardando al futuro, che le famiglie potessero diventare committenti per gli operatori, che di fatto ora sono pagati dal Comune e alle famiglie sta bene così. Però in una logica di una maggior consapevolezza delle famiglie potrebbe essere che le famiglie diventano committenti per gli operatori».

«Ma vorrei precisare che la scelta di avere una famiglia referente o responsabile, nasce dal fatto che le famiglie si sono rese conto che mancava l'anello di congiunzione fra le famiglie del progetto e l'amministrazione comunale, nel senso che si sono rese conto che non c'era uno scambio diretto fra le parti proprio perché erano presenti, in équipe tecnico-politica, i politici e gli operatori della cooperativa. Ci siamo resi conto che le famiglie non erano rappresentate e ci siamo chiesti *Perché le famiglie non sono rappresentate?* ».

«Oddio le famiglie erano rappresentate dagli operatori della cooperativa, ma il loro ruolo è sempre stato di tramite, allora ragionando anche con i tecnici del Sestante, molto serenamente e molto tranquillamente, ci siamo detti che questo non era giusto. Infatti il mio ruolo è nato dopo una lunga riflessione di questo tipo».

Ricordiamo che l'elezione della rappresentante delle famiglie si inserisce in un percorso iniziato alla fine del 2009, che prevede la realizzazione di una struttura più stabile della rete delle famiglie e che è recentemente¹⁵⁸ stata istituzionalizzata come *forum*. Ciò che qui viene messo in luce è la necessità, sentita da tutta la rete,

¹⁵⁸ Nel momento di chiusura della tesi non è naturalmente possibile seguire l'avvio di questo forum. Registriamo solo l'istituzionalizzazione della rete delle famiglie che si è costituita come forum al convegno del progetto avvenuto il 05/02/11 (per materiali e ulteriori informazioni si rimanda a www.politichefamiliarimontebelluna.it).

di avere un rapporto più diretto con l'amministrazione comunale in modo tale da essere più autonomi nelle proprie azioni. Lo stesso ci viene confermato dal punto di vista dell'Assessore alle politiche familiari:

«Per dirti, ho seguito tutto il processo per dare più autonomia decisionale alla rete di famiglie perché avessero un'identità che si scinda di più rispetto all'amministrazione comunale. L'amministrazione, in fondo, paga il Sestante per il lavoro che fa, le proposte vengono sottoposte all'èquipe tecnico-politica, che valuta se l'iniziativa è sostenibile economicamente, l'amministrazione è sempre presente. Ma se cambia l'amministrazione? Ora stiamo infatti pensando di nominare una famiglia un rappresentante delle famiglie che partecipi all'èquipe tecnico-politica, e già questo, secondo me, è uno step maggiore per dare più voce, un ruolo più importante alle famiglie del progetto».

«In genere comunque c'è un bel clima, i progetti sono abbastanza condivisi. Solo che credo che sia giusto che le famiglie abbiano una identità più stabile visto che le amministrazioni cambiano, ma i problemi restano. La ricerca di una propria identità di gruppo è nata da subito, anche perché dall'esterno, dal resto della cittadinanza intendo, il progetto viene comunque visto legato all'amministrazione comunale, anche per le garanzie economiche che garantisce, visto che ha sempre mostrato grande condivisione e sostegno verso il progetto».

«...dall'altra parte si sente la paura di staccarsi dall'amministrazione perché sento che le famiglie sono consapevoli che hanno poche energie proprio in quanto famiglie e vorrebbero darsi una struttura non troppo formale per avere più libertà di partecipare, cioè, voglio dire, coi propri tempi e spazi. Insomma dopotutto se ti costituiscono come associazione concentri più l'attenzione sul mantenere la struttura più che sulle azioni da fare in quante famiglie. Mentre mi sembra di aver capito che si stanno orientando più verso il forum, come modello da assumere, proprio per concentrarsi più sulle azioni. Ma sta a loro decidere come e quando».

«Ecco, credo che il ruolo della cooperativa non sarà più centrale. Le iniziative sono in aumento, e se le ore della cooperativa triplicassero, non ce la faremmo come amministrazione a sostenerle tutte. La strada che si sta prendendo, insieme alla riflessione sul modello da assumere, l'idea di votare una famiglia responsabile, è quella che vede alcuni gruppi già muoversi in autonomia, cioè che si incontrano senza l'operatore per pensare alle azioni da fare etc., e sostenere quei gruppi che hanno ancora bisogno dell'operatore, verso una graduale, seppur lenta, autonomia».

Queste parole ci mostrano come, al momento delle interviste, la necessità di un cambiamento strutturale progettuale sia più che mai urgente. Da un lato le famiglie sembrano ben consapevoli di voler una maggior autonomia, rispetto ai tecnici della cooperativa, e un dialogo più diretto con l'amministrazione pubblica (dalla quale si teme però anche il distacco). L'elezione della famiglia referente è il primo passo per l'istituzionalizzazione di quel modello organizzativo che è stato scelto: quello a energia minima (si vedi il § 3.5.1.2). Vengono però evidenziate, fra le righe, i punti più ambigui di questo progetto. La necessità per le famiglie di rendersi più autonome presenta anche i lati oscuri di ciò che significa realizzare

un servizio sussidiario. Proprio in questa delicata fase del processo di crescita delle famiglie vediamo come sia importante la reciproca capacitazione dei soggetti. In particolare, in quest'ultima fase rileviamo proprio le difficoltà nella realizzazione di un servizio sussidiario:

i) nella dipendenza delle famiglie rispetto ai tecnici della cooperativa (Rogers ci ricorda che lo scopo di ogni relazione di sostegno è quello di aiutare a promuovere, facilitare la crescita e lo sviluppo delle persone attraverso un *continuum* della relazione stessa, che può andare da un massimo di rigidità al massimo di flessibilità; e qui sembra proprio giunto il momento che i tecnici siano più che mai capacitanti verso l'autonomia delle famiglie, pena la realizzazione di una relazione patologica (= non capacitante) fra le parti);

ii) nel rischio di assunzione di un codice identitario che non è il proprio (per esempio, nei momenti di difficoltà, le famiglie immaginano di poter diventare 'committenti' della cooperativa per continuare ad avere un supporto/una consulenza da quest'ultima).

3.5.2.2. Il progetto Famiglie in rete: perchè una famiglia fa parte di una rete?

«Quello che le famiglie fanno in questo progetto non è altro
quello che fa il fiocco di neve quando cade dal cielo
e si unisce agli altri fiocchi di neve. Ogni fiocco è diverso,
ma ogni fiocco si unisce a tutti gli altri
per andare a comporre il manto di neve e
non può non fare altrimenti».
(Il responsabile scientifico del progetto)

Gli estratti del convegno di fine 2010 del progetto e di un'intervista di gruppo sono analizzati secondo i nodi cruciali già descritti sopra (il senso del progetto, il perché fa la differenza, la sua capacità di stabilire nuove relazioni). Il materiale è assai ricco e denso e non è questa la sede per categorizzare le motivazioni di adesione al progetto, la tipologia delle famiglie o le difficoltà emergenti del progetto (quest'ultimo punto si troverà - fra l'altro - nelle conclusioni). Ciò che ci interessa qui capire è la significatività relazionale del progetto, in un'ottica di comparazione successiva per comprendere le possibilità e i limiti del fare

politiche per la famiglia oggi. Ricordiamo quindi il progetto Famiglia in rete è nato dalla programmazione regionale, l'area 'famiglie in rete' è una sezione del Piaf, il cui ambito è la cura e la tutela dei minori. Ma non è solo questo, e lo mettono ben in luce alcune testimonianze degli operatori:

«... ecco noi lavoriamo insieme, abbiamo voluto porre la comunità intera come protagonista perché pensiamo che la comunità possa essere capace di intervenire nelle situazioni di disagio». (un educatore)

« Noi lavoriamo con l'orizzontalità...Ognuno di noi contribuisce a questo progetto con quello che sa fare. le famiglie mettono la loro capacità di fare famiglia, gli operatori la loro capacità di essere operatori e via discorrendo». (un educatore)

« Pensiamo assieme, decidiamo assieme, riflettiamo assieme. È per questo che sento questo progetto come un progetto di tutti. E questo poi, secondo me, crea una circolarità di pensiero e azione che ci arricchisce. Arricchisce il nostro fare quotidiano come operatori nelle reti di ogni giorno». (un educatore)

« La relazione di fiducia e di condivisione viene messo al centro, è da lì che parte tutto». (un'educatrice)

Già con le prime testimonianze di alcuno operatori possiamo cogliere la mission del progetto: favorire la tutela dei minori, attraverso però un approccio ecologico (la comunità come attore primario) che lavora su ogni singola relazione del tessuto comunitario. Metodo e finalità progettuale vanno di pari passo, in una stretta coerenza epistemologica, per poter mettere le famiglie di ogni comunità nelle condizioni di fare esperienza di quella primaria relazione di fiducia, rappresentata dall'accoglienza dell'Altro. Le parole delle famiglie ci confermano la mission del progetto accentuando l'importanza dello 'stare in rete':

« ... l'accoglienza l'abbiamo sperimentata noi per primi, condividendo col gruppo i nostri momenti di difficoltà, il nostro tempo, le nostre energie e che le stesse cose potevamo offrirle ai bambini da accogliere e che erano in difficoltà. Stare in rete ci permette di comunicare, di confrontarci, di costruire relazioni, di sentirsi sicuri, che è poi quella sicurezza che può dar vita a un dare in serenità e naturalezza». (una famiglia della rete di Vedelago)

« Noi seguivamo già da un paio d'anni una bambina, veniva da noi una o due volte alla settimana. È una bambina che a scuola è seguito dall'insegnante di sostegno. Ad ogni modo noi siamo entrati in contatto col Piaf perché abbiamo saputo, tramite un volantino di questo Piaf e degli incontri del dottor Borsellino (il coordinatore del progetto n.d.r.), ci siamo andati e da lì è partita la rete. Cosa è cambiato? Rispetto a prima, mi sono sentita sostenuta non solo dalle educatrici, ma anche dalle altre famiglie con cui si condividono fatiche, difficoltà e soddisfazioni ». (una famiglia della rete di Montebelluna)

« ...Poi si dialoga in rete, parli di questo con i tuoi amici e gli dici 'dai unisciti anche tu'!». (una famiglia della rete di Castelfranco V.to)

« Facciamo questa esperienza di solidarietà, facciamo meglio che possiamo, facendoci anche noi aiutare, dobbiamo perfino ripensarci come coppia nelle nostre modalità educative, ed è una crescita per tutti quanti perché le ricette in tasca non le abbiamo mica! ». (una famiglia della rete di Montebelluna)

« Il piccolo ha 4 anni e si inserisce nella nostra vita familiare quotidiana fatta di quello che tutti conosciamo, cioè segui i figli, cerchi di occuparti al meglio della casa, del cibo da preparare e via dicendo. M. è piccolo e dall'altro dei suoi 4 anni capisce e non capisce che la mamma ce lo lascia perché deve andare a lavorare ed è da sola. Si irrita, sa che non è a casa sua.. non è facile. Ma ho capito che famiglia accogliente si diventa nella misura in cui tutti, cioè io come mamma, papà, figli si impegnano ed è un cammino a volte faticoso, ma ho imparato a guardare un po' più in là. Ho imparato a pensare che i figli sono sì nostri, ma sono anche di tutti ». (una famiglia della rete di Volpago)

« Io ho fatto il corso di formazione. Lì ho focalizzato una cosa: la parola resilienza. Mi è rimasta nel vocabolario della mia mente perché illustrando il significato di questa parola ho capito che tutti noi, indistintamente, abbiamo avuto una persona che in un certo momento ci è stata accanto. Alla fine ho pensato ' guarda te quanta resilienza ho avuto nella mia vita... una zia che non si era sposata, una nonna che mi ha fatto da mamma... e va beh, allora alla fine ho deciso che avrei cercato di fare qualcosa per gli altri ». (una famiglia della rete di Castelfranco V.to)

« In famiglia siamo tutti coinvolti ad aiutarla, io con le materie umanistiche, mia figlia di 23 anni con l'inglese, mio marito con la matematica...I problemi scolastici che ha sono solo il segno di altre difficoltà... il rapporto con il padre lontano, e che per lei è un mito, il conflitto con i nonni.. noi stiamo cercando di aiutarla e di fare capire che ce la può fare.. ». (una famiglia della rete di Montebelluna)

Queste brevi testimonianze ci raccontando come il fare accoglienza sia una dimensione peculiare non solo dell'essere umano, ma che è proprio il legame familiare è infatti uno dei luoghi centrali per la costruzione della nostra identità: per questo le relazioni familiari vengono definite come primarie, e cioè alla radice di tutte le altre relazioni sociali (Rapporto Cei 2009, 38-39). Ed è un'esperienza che coinvolge la vita di ogni famiglia in ogni suo aspetto. Cambiano i ritmi della quotidianità, è un'esperienza così coinvolgente che richiede l'impegno di tutti i membri della famiglia nell'aiutare il minore che viene accolto. Ma, non è solo il minore che viene accolto. Fra le righe, possiamo leggere che, affinché l'accoglienza sia efficace è necessario che, in primis, sia la famiglia che accoglie a sentirsi accolta nella rete. Quando difficoltà, fatiche, speranze, aspettative deluse vengono condivise nel gruppo, ogni famiglia diventa più resiliente, come ci ha ricordato una testimonianza assai significativa. Lo stare in rete sembra capacitare di più la famiglia nella sua resilienza¹⁵⁹, cioè nella sua capacità di resistere e di riprendersi da una crisi o da condizioni di difficoltà. Nessuna famiglia vive senza

¹⁵⁹ In tema si rimanda almeno a Walsh F. , *La resilienza familiare*, 2008, Cortina Raffaello.

momenti critici. La rete si mostra allora come uno strumento adeguato, capace di aiutare le famiglie nei momenti di difficoltà, affinché questi diventino dei momenti di evoluzione personale e di gruppo.

Lo abbiamo visto nelle brevi testimonianze da cui emerge che lo stare in rete aiuta non solo chi sta già facendo le esperienze di affidamento, ma anche chi arriva a scegliere di essere coinvolto nel processo di accoglienza di un minore in difficoltà. Sembra quindi che lo stare in rete, il confronto con gli altri possa aiutare le famiglie ad affrontare i propri momenti critici. La rete appare allora come uno strumento nato sì per offrire un servizio, per accogliere altre famiglie, ma queste stesse famiglie attive nel progetto, ci hanno detto, con le loro parole, che la rete è, in primis, è un bisogno per le famiglie della rete stessa. Levinas ci ricorda che “Amare è prendersi cura del destino dell’Altro” e queste famiglie, sperimentano l’accoglienza familiare a partire dal prendersi cura di se stesse nella rete, reciprocamente. E tutto questo consolida la rete e la potenzia contemporaneamente. Con le parole di Folgheraiter ricordiamo infatti che quando si parla di ‘lavoro di rete’ dovremmo proprio aspettarci che, se abbiamo lavorato in un’ottica di ‘vera rete’, essa si apra ‘alla responsabilità e alla presa a cuore dell’uomo a uomo’; dove ciascuno dei soggetti coinvolti sussidia l’altro nella relazione, in un’interazione in cui entrambi si potenziano a vicenda. La relazione sussidiaria ci fa infatti vedere un soggetto ‘capace’ di prendersi cura di se stesso avendo cura¹⁶⁰ contemporaneamente di altri.

¹⁶⁰ Qui intesa proprio come *care*, come la ‘tipica disposizione umana al reciproco bene’. (Folgheraiter 2010).

3.5.3. Il metodo Philips

Per fare un passo in avanti e capire se le famiglie stessero concretamente sviluppando soggettività sociale, ho realizzato un phillips modificato. Grazie al confronto e al supporto tecnico del coordinatore del progetto, nel dicembre 2009, ho potuto somministrare questa tecnica specifica. Il metodo philips può essere utile per facilitare i processi di decisione all'interno di un contesto collettivo attraverso un percorso che consente l'interazione e l'influenzamento reciproco. La metodologia si basa sull'esplorazione ed estensione progressiva del processo decisionale nelle differenti dimensioni sociali (persona, gruppo omogeneo, gruppi eterogenei, assemblea plenaria) e sull'interazione reciproca fra queste dimensioni. Vengono riconosciute le differenti aggregazioni possibili fra i partecipanti (per esempio gruppi omogenei per scelta affettiva, per ruoli omogenei, per compiti e funzioni, per atteggiamenti,...) permettendo così ai vari soggetti di esprimere e confrontare le proprie istanze in un contesto che riconoscono come a loro appartenente e quindi poco minaccioso. È una tecnica che solitamente viene utilizzata nella ricerca-azione¹⁶¹. Questo processo, seppure somministrato con qualche modifica, ha l'utilità di poter raccogliere le informazioni sull'orientamento che c'è in atto nel progetto, di avere un apporto molto più significativo del punto di vista delle famiglie e anche di far aderire lo strumento in maniera più adeguata alla situazione invece che il contrario. Per queste ragioni, sono stati rispettivamente scartati: le interviste in profondità ai gruppi familiari e i focus group. La polarizzazione, nella ricerca-azione, viene utilizzata per fare emergere da subito gli effetti degli stereotipi sui vissuti della comunità rispetto a una data area problematica (disagio giovanile, pregiudizi sui gruppi sociali marginali, impatto interculturale). Questo strumento sottopone i diversi soggetti a una perturbazione della cultura di superficie e li chiama a polarizzarsi su una serie di item, fortemente focalizzati su un aspetto stereotipato, con una scala bipolare di variabilità minima di cinque punti (graduata sul livello di accordo/disaccordo), in modo da permettere una differenziazione che faccia

¹⁶¹ Per ulteriori approfondimenti su questi strumenti si rimanda a Branca P., Colombo F., "La ricerca azione: strumenti per la fase di attivazione" in «Animazione Sociale», aprile 2003.

emergere e porre in discussione le posizioni dominanti. Dopo aver scelto il metodo più adeguato, il passo successivo è stato quello di individuazione delle aree capacitanti della famiglia, dato che volevamo rilevare la presenza (o l'assenza) di elementi che ci indicassero lo sviluppo della soggettività sociale delle famiglie. Lo schema seguente presenta una sintesi delle aree capacitanti la famiglia.

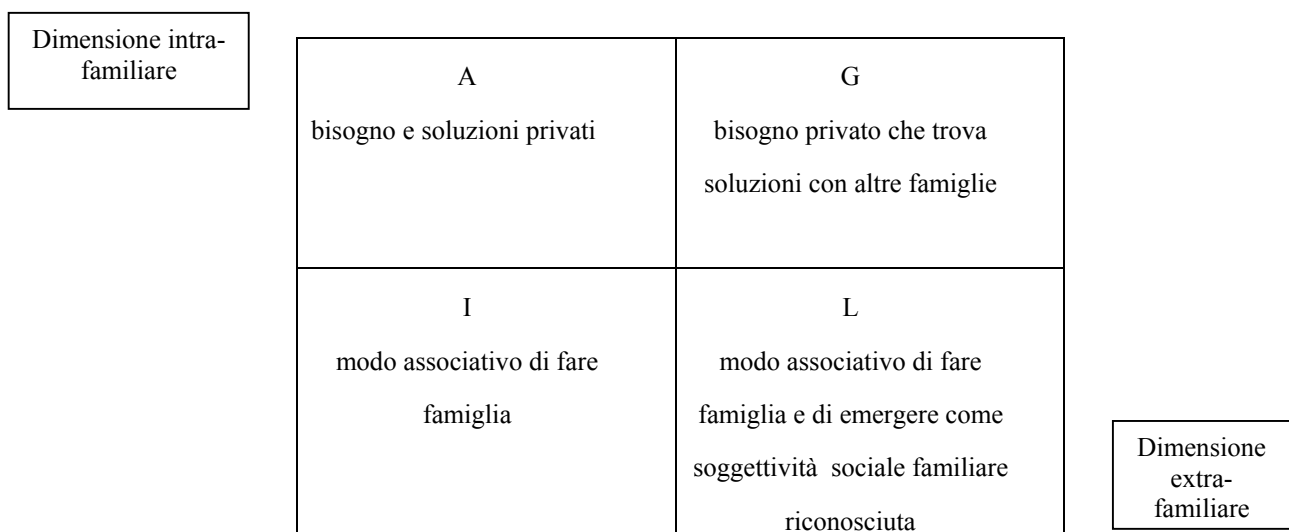


Fig. 18 - Le aree capacitanti della famiglia secondo la bussola Agil

Il Philips prevedeva la scelta e la discussione sulle affermazioni seguenti, a partire da una domanda generativa iniziale:

IN RIFERIMENTO ALL'ESPERIENZA DEL PROGETTO POLITICHE FAMILIARI, QUALI SONO LE 5 AFFERMAZIONI IN CUI MI IDENTIFICO MAGGIORMENTE? NE SCELGO POI ALTRE 5 CHE PER ME SONO LE MENO SIGNIFICATIVE.

A1) Stare in rete con le altre famiglie permette lo scambio di opinioni, conoscenze, esperienze.

A2) Lavorare in rete con le altre famiglie ci aiuta nell'affrontare con speranza l'incertezza della quotidianità.

A3) Stare in rete con le altre famiglie ci ha fatto conoscere altre modalità di essere famiglia.

A4) Vivere la rete per me significa aprirsi verso le altre famiglie in un sostegno per gli altri.

G1) Partecipare al progetto Politiche Familiari ha aumentato la nostra consapevolezza sulla famiglia come soggetto attivo e responsabile nella comunità.

G2) Le micro-progettualità realizzate sono espressione della consapevolezza dei nostri bisogni familiari.

G4) Il percorso di realizzazione di ogni micro-progettualità è stato portato a termine attraverso una costante collaborazione fra le famiglie, gli operatori e l'amministrazione pubblica.

G3) All'interno di ogni gruppo e fra tutti gruppi sento che è cresciuto il senso del mio essere e fare famiglie nella realizzazione del progetto politiche familiari.

I1) All'interno di ogni gruppo e fra tutti i gruppi del progetto politiche familiari mi sento rispettato e accettato nel mio essere e fare famiglia.

I2) Lavorare in rete con le altre famiglie mi ha aiutato a trovare delle soluzioni a dei problemi sentiti dalla mia famiglia.

I3) I momenti di confronto e dialogo con e all'interno dei gruppi familiari mi hanno aiutato a scoprire nelle altre famiglie risorse importanti che prima non avevo mai considerato.

I4) Nell'ambito del Progetto Politiche familiari, sento che il ruolo progettuale e decisionale dei gruppi familiari è riconosciuto dall'amministrazione pubblica.

L1) Partecipare al progetto Politiche familiari mi aiuta a essere una persona migliore per la mia famiglia in quanto donna/uomo, moglie/marito, madre/padre.

L2) Lavorare in rete ci permette di confrontarci con le altre famiglie e di crescere come famiglia nelle difficoltà quotidiane.

L4) Fare parte del progetto politiche familiari ci aiuta a crescere come famiglia capace di influenzare le decisioni istituzionali della nostra comunità.

L3) La promozione della famiglia come soggetto responsabile e attivo mi aiuta a legarmi con le altre famiglie prendendo parte alla vita della comunità locale.

Si noti che la lettera di ciascuna affermazione corrisponde all'area indagata; il valore numerico da 1 a 4 corrisponde invece dal minimo al massimo di soggettività sociale per ciascuna area indagata(dove 1= bisogno e soluzioni privati; 2= bisogno privato che trova soluzioni con altre famiglie; 3= modo associativo di fare famiglia; 4= modo associativo di fare famiglia e di emergere

come soggettività sociale familiare riconosciuta). Si specifica inoltre che la votazione, la problematizzazione e la condivisione delle affermazioni scelte è stata fatta “a ragnatela”, cioè prima a livello individuale, poi a coppia, poi a gruppi di quattro o cinque a seconda dei presenti partecipanti con, ad ogni livello, una restituzione di gruppo generale. I presenti erano 14 (2 membri gr.coppie; 2 gr. stili alternativi; 1 la famiglia responsabile; 4 gr. II infanzia; 1 gr. I infanzia; 3 gr. caro libro), e 3 erano gli operatori presenti (il coordinatore del progetto e due operatrici). Nello schema seguente viene illustrata la struttura del Philips:

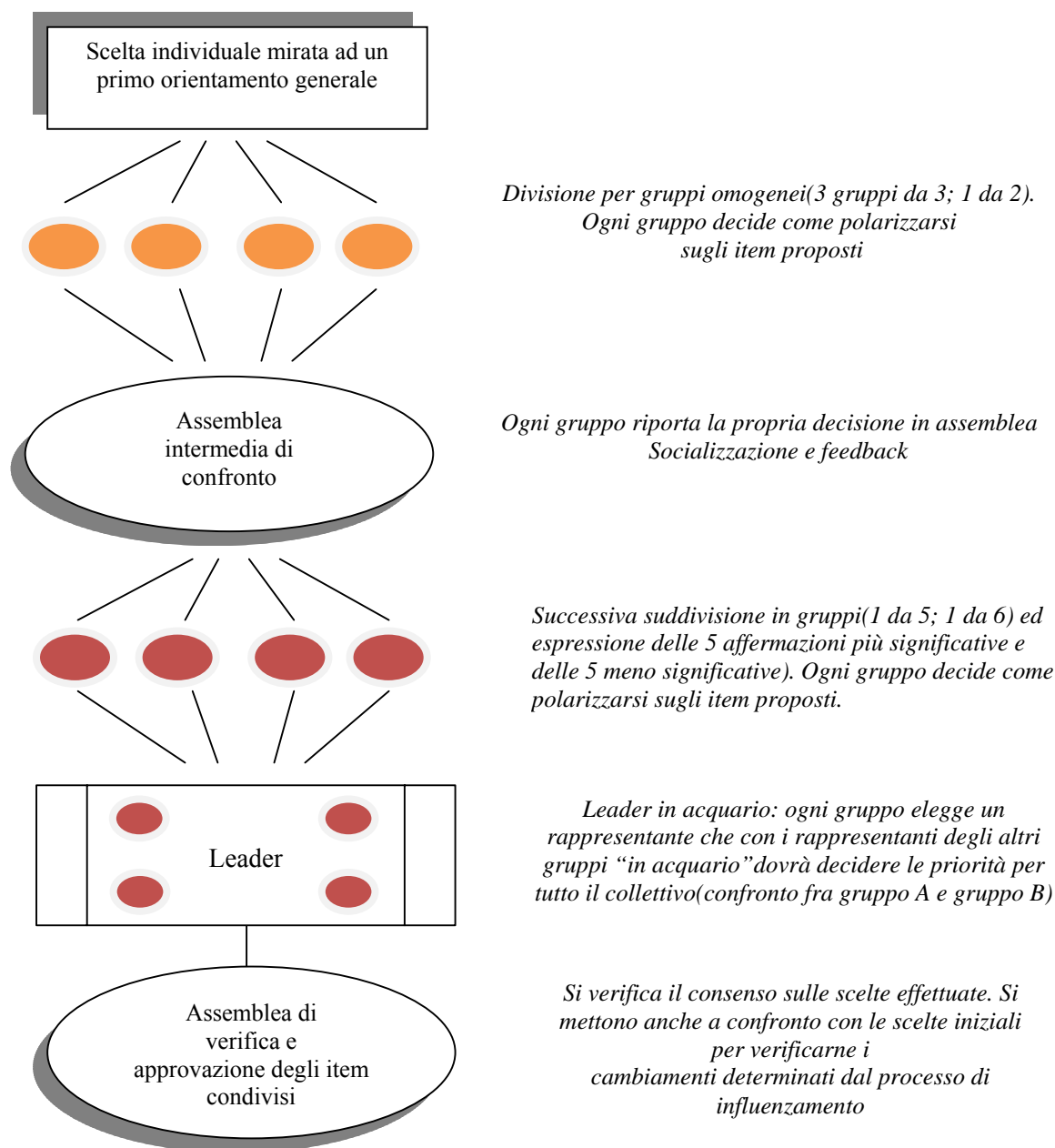


Fig. 19 - Struttura dello strumento Philips (fonte Conficoni 2011, rielaborazione nostra)

Cosa è emerso dalla somministrazione di questo strumento? Le affermazioni votate come le più significative (e quindi quello con cui le famiglie si sono più identificate) sono state le seguenti:

G) Il percorso di realizzazione di ogni micro-progettualità è stato portato a termine attraverso una costante collaborazione fra le famiglie, gli operatori e l'amministrazione pubblica.

M) Nell'ambito del Progetto Politiche familiari, sento che il ruolo progettuale e decisionale dei gruppi familiari è riconosciuto dall'amministrazione pubblica.

N) Stare in rete con le altre famiglie permette lo scambio di opinioni, conoscenze, esperienze.

Q) Partecipare al progetto Politiche Familiari ha aumentato la nostra consapevolezza sulla famiglia come soggetto attivo e responsabile nella comunità.

Ciò significa che le famiglie hanno messo in edivenza come il partecipare al progetto Politiche Familiari abbia aumentato la consapevolezza di poter essere un soggetto attivo e responsabile nella comunità. Hanno inoltre evidenziato l'importanza del lavoro di rete perché permette loro di confrontarsi nel quotidiano con altre famiglie nelle difficoltà quotidiane. Come mostra questo resoconto delle interazioni dal verbale delle due operatrici, le famiglie hanno scelto le affermazioni che rilevano appunto la forte percezione del loro ruolo sociale che esercitano in cui vivono. Questo ci dice che sono ben consapevoli della loro influenza sociale. Si sentono viste, ascoltate e messe nelle condizioni di dialogare con l'amministrazione pubblica. È anche vero che questi dati non ci dicono se le famiglie hanno una percezione diretta della ricaduta positiva o meno sul benessere della famiglia di cui fanno parte. Credo però, che ciò non significhi che non ci siano degli effetti indiretti sul benessere della singola famiglia. Misurare l'efficacia della relazione 'partecipare al progetto politiche familiari- crescita del benessere della mia famiglia' potrebbe diventare una sfida per i membri dell'intero progetto. È inoltre emersa la delicatezza delle relazioni fra amministrazione pubblica, terzo settore e la rete delle famiglie: se le capacità di ciascuno vengono sostituite (si veda ad esempio il ruolo 'da tramite' del terzo settore, definito così dalla rappresentante delle famiglie) e non sostenute il rischio è quello di far diventare ogni attore ciò che non è (e questo ci permette di cominciare a ragionare sull'importanza della costruzione di interfacce fra gli attori nella realizzazione di un servizio relazionale e sussidiario). In ogni caso, credo che, nella cornice di questi progetti, sia già un buon risultato la forte percezione dell'influenzamento delle proprie azioni nella vita della comunità locale in termini di soggettività sociale.

GRUPPO A

soggetto A : " ...l'essere in gruppo non cambia la sfera personale"

soggetto B : "...omogeneità delle famiglie all'interno del progetto" (su E-)

"se l'obiettivo del gruppo è esplicito, questo è il fulcro del gruppo"

" se nel gruppo ci fossero famiglie diverse , allora prenderei in considerazione altri tipi di viveri famiglia"

MENO SIGNIFICATIVE

F- : " siamo centrati sull'extra familiare"

: "questione di omogeneità"

: " effetti collaterali piacevoli, ma poco significativo (dipende dal tipo di azioni: se prettamente pratiche)

I- : "i problemi della famiglia rimangono in famiglia"

PIÙ SIGNIFICATIVE:

G: percepita collaborazione fra le famiglie, con operatori e amministrazione

soggetto C : " non è vero che OGNI microprogettualità....., ma è comunque un dato di fatto che ci sentiamo riconosciuti dall'amministrazione pubblica lavorando insieme nella parità"

H: la progettualità viene pensata da problemi reali delle famiglie del gruppo, ma in un'ottica comunitaria

M: l'amministrazione pubblica riconosce, lascia spazio e gratifica, l'amministrazione supporta i gruppi in un equilibrio di ruoli.

N: c'è l'azione da portare avanti, ma il confronto è alla base. In particolare è il gruppo II infanzia che identifica questo punto come molto positivo.

GRUPPO B

MENO SIGNIFICATIVE

L (II persone): non è l'obiettivo principale

D (III persone): non è l'ob. principale e comunque si trova in altre realtà

F (III persone): non è l'obiettivo del gruppo, ma il fatto che ci sia però è fondamentale

E: alta coesione

PIÙ SIGNIFICATIVE

G/C (II persone): definite come "simili", simili rispetto alla collaborazione; diverso è l'aspetto dell'influenzamento...ci si è domandati "C'è stato?". La risposta è stata "Sì". Importanza del poter influenzare.

A (III persone)

Le affermazioni più votate e sentite come le **più significative** sono state le seguenti : **M/N/Q/G**

(IV persone) che evidenziano il ruolo attivo nella comunità e relazione con delle famiglie.

Le affermazioni più votate e sentite come le **meno significative** sono state le seguenti: **D/E/F/L**

Punti neutri (non segnalati): B/O/P/R.

Fig. 20 - Note al Philips (fonte: verbale della serata)

3.5.4. I focus group con gli operatori

Lo strumento del focus group mira a far emergere opinioni e pareri circa l'argomento del focus. Nel nostro caso, il tema principale, la nostra *issue* era la riflessività degli operatori. Mi interessava capire il modo di riflettere degli operatori nella loro pratica quotidiana professionale. Ho così condotto quattro

focus per delineare la riflessività propria degli operatori secondo i seguenti obiettivi: i) far emergere la consapevolezza del proprio modo di lavorare; ii) rilevare la conoscenza tacita degli operatori. Solitamente il focus group prevede la presenza di un osservatore, oltre che di un conduttore, per esaminare le dinamiche di gruppo. Tale compito è stato assegnato a una delle operatrici del progetto le cui note sono riscontrabili nel box dedicato ai focus. Nella scelta dei focus group ho però optato per una rigorosa interpretazione¹⁶² del gruppo focus come strumento di lavoro, data la peculiarità del tema trattato. Per cui, tranne che per il primo focus, ho gestito e condotto gli altri tre focus secondo le seguenti indicazioni. Una interpretazione più stretta di questo strumento prevede una aderenza alle sue regole. Esso viene utilizzato con gruppi omogenei per situazione e in cui si percepisce già un senso di appartenenza. I nostri operatori mostravano già un forte senso di appartenenza sia al gruppo che al progetto, come abbiamo visto dal diario etnografico. Ed era un gruppo abbastanza omogeneo, seppur piccolo (tra le 12 e le 15 persone al massimo). Gli operatori erano tutte donne, tranne un maschio, per cui d'ora in poi parleremo più chissà di operatrici, l'età media era sui 35 anni e tutte hanno garantito una presenza costante nei quattro focus. I focus, gestiti in questo modo, hanno fondamentalmente due obiettivi: 1) l'espressione (individuale e di gruppo) e la definizione condivisa dei problemi; 2) la prioritizzazione (importanza) di tali problemi per il gruppo. La metodologia prevede solitamente due fasi. La prima, detta fase *in gruppo*, nella quale viene favorita la definizione individuale delle situazioni problema. Nella seconda, detta *di gruppo*, invece si lavora sulle relazioni fra le persone, e fra le persone e il gruppo. Per quanto riguarda i focus group tematizzati in questa parte della ricerca, si è aderito a tale metodologia nel II, III e IV focus per favorire processi decisionali di gruppo (e immaginare azioni di cambiamento, per questo tali focus sono definibili anche come focus 'decisionali'). La fase *in gruppo* prevede la definizione della domanda generativa di partenza e l'individuazione di aree problematiche attraverso tecniche quali la pioggia di parole o il brainstorming, atti a far interagire il conduttore del

¹⁶² Branca P., *La ricerca-azione: strumenti per la fase di attivazione* in «Animazione Sociale», 2, 2003; Pozzobon A., Baccichetto A., Gheller S., *Giovani e partecipazione: il progetto area-montebellunese: processi di empowerment nella comunità locale*, FrancoAngeli, Milano, 2005, pp. 91-92.

focus con ogni singolo partecipante. A turno, infatti, ogni partecipante veniva stimolato a esprimere il proprio pensiero, a partire dalla domanda generativa proposta. Ciò che questa fase mira a far emergere sono le situazioni percepite come problematiche da parte di ogni membro del gruppo. Le varie situazioni-problema sono state raccolte in un cartellone e sintetizzate attraverso 'domande di controllo' in riferimento alle persone che le avevano pronunciate. Così domande, da parte del conduttore, come ad esempio " Come sintetizzeresti il problema nel cartellone?", "Ti ritrovi con questa forma di espressione?", "Cosa manca?", "Aggiungeresti altro?" sono fondamentali per controllare la bontà della domanda generativa, ma anche per mantenere alto il livello di coinvolgimento dei membri del gruppo. Il conduttore, per ottenere un buon focus, cosa di cui si è cercato di tener conto, ovviamente è tenuto a stoppare qualsiasi intervento di giudizio personale sugli altri da parte del resto dei partecipanti, deve evitare che l'incontro diventi uno 'sfogatoio' con questioni poco inerenti alle finalità perseguite, deve saper bloccare domande del gruppo che mirano a temi personali e soprattutto non mettersi in conflitto con i partecipanti né esprimere giudizi. Affinchè il passaggio dalla fase *in* gruppo a quella *di* gruppo sia efficace, è necessario che il conduttore raggruppi i dati emersi per vicinanza-similitudine per poi passare a due fasi di votazione finalizzate a far emergere l'influenzamento e la consapevolezza del gruppo sulla situazione complessiva in cui sono immersi. La prima votazione serve per esprimere la priorità individuale sull'importanza dei problemi. Dopo la discussione di gruppo, avverrà una seconda votazione nella quale, si darà la prioritizzazione definitiva alla questione in gioco. Ad esempio, questo lo vediamo molto bene nel III e IV focus. Solo il primo focus, di natura introduttiva al tema, è stato gestito in maniera 'classica'. Ricordiamo infatti che il focus group è una tecnica di rilevazione per la ricerca sociale basata sulla discussione fra un piccolo gruppo di persone, alla presenza di uno o più moderatori, focalizzata su un argomento che si vuole indagare in profondità. Non è una chiacchierata a tutto tondo su vari argomenti, né l'espressione delle singole opinioni dei partecipanti, ma è la discussione collettiva su un argomento. Si esprime attraverso un codice empatico, ci permette di constatare la forza delle opinioni attraverso le interazioni dei partecipanti. È una tecnica eterocentrata in quanto la discussione e l'argomento vengo scelti dal moderatore .

I° FOCUS: COSA È CAMBIATO NEL MIO LAVORO NEGLI ULTIMI CINQUE ANNI?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ho maggior consapevolezza del mio ruolo sia all'interno dell'ente dove lavoro sia nel contesto dei servizi (“non è semplice capire chi sei e dove stai andando”); ▪ Più si accumula esperienza, più si sviluppano le competenze;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesco a coinvolgermi emotivamente meno; ▪ È costante la scarsa risposta da parte del sistema politico (“è come se avessimo sempre le ali tarpate”); ▪ Ho sviluppato più competenze e controllato di più l'emotività; ▪ Il cambio dell'utenza che ha portato a una maggior apertura da parte dell'operatore (“meno si è in contatto con la patologia e più si riesce a costruire un rapporto paritario con l'utente”); ▪ Il contesto domiciliare influenza/necessita un coinvolgimento da parte dell'operatore a 360° con le famiglie; ▪ C'è stata la crescita di competenze riflessive e critiche; ▪ La comunità viene considerata una risorsa; ▪ C'è una maggiore familiarità con le persone nel proprio contesto lavorativo insieme a una maggior oggettività nell'accompagnamento dell'utenza (“questo è legato all'identità...se sai chi sei, hai meno bisogno di dimostrare chi sei”); ▪ Si sente un aumento della complessità e ci sono sempre meno risorse. L'aumento della complessità si traduce in un accrescimento del carico di lavoro, nel costante cambio di utenza e nel continuo turn over dei colleghi (“Devi ripensare, ricomporre pezzi continuamente”); ▪ Il ritmo del cambiamento è sempre più forte (“Ci sono sempre più famiglie multiproblematiche”....“E poi riusciamo a gestirlo a seconda della fase del ciclo di vita familiare che stiamo attraversando anche noi operatori.... Ci portiamo il lavoro a casa e la casa al lavoro”.... “Siamo tartarughe!...e a volte è positivo, altre no!”) ▪ Si lavora sempre più per progetti e in relazione con gli altri servizi (“É la rete! Si lavora in rete!”); ▪ È cambiato positivamente il rapporto con i colleghi. (2 aspetti emergono: (il primo) “c'è una maggiore condivisione delle scelte professionali e maggior condivisione dal punto di vista personale”; (il secondo) “negli anni ho imparato a non condividere più alcune cose della mia vita con i colleghi”); ▪ C'è maggior attenzione all'utenza. (“La famiglia viene trattata come famiglia”); ▪ Si vede la contaminazione delle professionalità e si è sviluppata una maggior elasticità mentale (“Ad esempio penso che dieci anni fa lo psicologo sarebbe rimasto in studio, ora fa le serate con noi, si confronta con gli educatori. Ha un ruolo più dinamico”..... “eppoi noi veniamo da un grosso lavoro sulla motivazione, ricordiamocelo”).

Per concludere, ho condotto un ulteriore esercizio di focalizzazione chiedendo ai partecipanti di dare una priorità ai tre cambiamenti positivi e negativi, sentiti più vicini alla loro esperienza.

I tre cambiamenti positivi più importanti sono stati i seguenti (nell'ordine, testualmente e fra le parentesi la sintesi del gruppo attraverso una frase):

- I. «Ho maggior consapevolezza del mio ruolo sia all'interno dell'ente dove lavoro sia nel contesto dei servizi (*“non è semplice capire chi sei e dove stai andando”*) »;
- II. «Si lavora sempre più per progetti e in relazione con gli altri servizi (*“É la rete! Si lavora in rete!”*) »;

III. «C'è una maggiore familiarità con le persone nel proprio contesto lavorativo insieme a una maggior oggettività nell'accompagnamento dell'utenza (*“questo è legato all'identità...se sai chi sei, hai meno bisogno di dimostrare chi sei”*) »;

Per quanto riguarda invece la negatività dei cambiamenti è stato segnalato, in maniera univoca, il seguente aspetto più negativo:

I. «Si sente un aumento della complessità e ci sono sempre meno risorse. L'aumento della complessità si traduce in un accrescimento del carico di lavoro, nel costante cambio di utenza e nel continuo turn over dei colleghi (*“Devi ripensare, ricomporre pezzi continuamente”*) ».

II° FOCUS GROUP: QUALE CASO SENTITE PIÙ VICINO AL VOSTRO MODO DI OPERARE?

CASO 1. Il signor Green

Il Signor Green è un uomo di 88 anni che, da quando è morta la moglie 5 anni prima, vive in un alloggio protetto. Nonostante la sua mobilità sia limitata dagli effetti di un ictus, sembra molto a suo agio nel suo appartamento perché ha instaurato buoni rapporti con gli altri residenti e con gli operatori. Sua figlia vive con la famiglia a qualche decina di chilometri di distanza, ma va regolarmente a trovarlo nei fine settimana. Il signor Green contrae però un'infezione polmonare e viene inserito in una struttura residenziale del servizio cure integrate. Questa unità residenziale effettua accoglienze a breve termine con un servizio di assistenza infermieristica, per evitare il ricovero ospedaliero. Durante questo ricovero si accentua lo stato confusionale del signor Green, che a volte è stato sorpreso a vagabondare e la polizia lo ha riportato a casa. La direttrice dell'unità residenziale chiama allora la figlia per comunicarle che, a suo parere, il signor Green non avrebbe potuto tornare nel suo alloggio protetto, dato lo stato confusionale dell'anziano, che lo rende un pericolo anche per se stesso. Quando la figlia lo va a trovare per esporgli le sue preoccupazioni sul suo stato di salute, il padre nega di essersi perso e manifesta tutta la sua volontà a tornare nell'alloggio protetto perché un nuovo trasloco lo avrebbe «distrutto». L'équipe dell'unità residenziale decide di chiedere a Des, un'operatrice sociale del servizio cure integrate, di aiutare il signor Green a trovare una soluzione a lungo termine. Des incontra il signor Green, capisce la complessità della situazione e cerca di dar voce alle opinioni dell'anziano, nonostante queste siano apertamente in conflitto con il parere dei professionisti. In questa prima fase, Des cerca di assicurarsi che rimangano aperte varie opzioni di scelta. Successivamente Des decide di organizzare un incontro di programmazione con il signor Green, la direttrice, un infermiere psichiatrico del servizio cure integrate e un'infermiera della struttura residenziale. La maggior parte dei presenti pensa che sia troppo rischioso per il signor Green tornare nel suo appartamento e che il ricovero in una casa di cura sarebbe la soluzione più prudente. Des cerca di contrastare questo processo di chiusura, tramite cui una specifica versione dei fatti può assumere lo status di «verità» prima che siano state prese in esame tutte le opzioni alternative. Durante l'incontro sottolinea alcuni potenziali vantaggi del ritorno a casa, e aiuta il signor Green a esplicitare il desiderio di tornare nel suo appartamento. L'incontro termina senza una decisione definitiva, ma con l'accordo che Des avrebbe parlato con il suo medico di base, che, si pensava, avrebbe supportato la volontà del paziente di tornare a casa. Inoltre l'operatrice si impegna a verificare la possibilità di trovare una ulteriore sistemazione residenziale in qualche altra struttura, in attesa di

prendere una situazione definitiva. Des, nonostante sia preoccupata per come si è concluso l'incontro, cerca di mantenere la discussione aperta e in tal caso di approfondirla di più. Cerca quindi di rafforzare la partnership con tutti i soggetti che stanno attorno al signor Green. Dopo una serie di colloqui col medico di base dell'anziano, con la direttrice stessa, con la figlia del signor Green e col signor Green comincia ad aprirsi una nuova soluzione. L'accoglienza del signor Green presso la struttura residenziale viene prolungata fino al recupero della sua salute fisica e della sua autonomia. Così torna a vivere nel suo alloggio protetto. Il suo stato confusionale, a distanza di un anno, è peggiorato, e riceve un considerevole aiuto dalle infermiere del territorio e dagli assistenti domiciliari. Ma finora è riuscito a mantenere la sua adorata indipendenza. Il confronto fra Des e i suoi colleghi, iniziato durante il soggiorno del signor Green nella struttura residenziale, è proseguito e ha portato allo sviluppo di un approccio più flessibile per gli inserimenti residenziali temporanei. Inoltre ha mostrato come, a volte, prendere l'iniziativa di spingersi anche oltre le proprie competenze in senso stretto può significare dover abbandonare idee e pratiche consolidate ed essere disponibili a lavorare in modi nuovi per il bene dell'utente.

CASO 2. Chiara

Chiara è una bambina di otto anni. È entrata a far parte della sua famiglia come figlia adottiva quando aveva quattro anni, portando sulle spalle una storia pesante di trascuratezza prima e di istituzionalizzazione, poi. Due anni dopo il suo arrivo è nata una sorellina. I genitori di Chiara la seguono al meglio delle loro possibilità, anche se il clima familiare sembra risentire del rapporto diverso che, senza volerlo, essi hanno con le due figlie: una difficile da gestire, spesso irritante nel comportamento, aggressiva con gli altri bambini; l'altra affettuosa, brava a scuola e ubbidiente. I genitori di Chiara sono arrivati all'assistente sociale su indicazione del servizio di neuropsichiatria infantile. Sono preoccupati perché, con il prossimo anno scolastico, la bambina inizierà la scuola media e temono di non riuscire a seguirla abbastanza: hanno paura che per Chiara e anche per loro sarà difficile affrontare il nuovo ambiente e vorrebbero sapere se è possibile ricevere aiuto. La mamma non riesce a immaginare cosa succederà l'anno prossimo quando la scuola non sarà più a tempo pieno e ci saranno tutti i giorni compiti da fare. Il neuropsichiatra che segue Chiara aveva già parlato con l'assistente sociale: si tratta di una bambina iperattiva, con disturbi dell'attenzione e difficoltà dell'autocontrollo. L'assistente sociale ha l'impressione che i genitori della bambina siano persone collaborative e consapevoli delle loro difficoltà. Secondo le maestre della scuola elementare Chiara ha fatto notevoli progressi nella socializzazione e nell'apprendimento, anche se ha ancora bisogno di essere affiancata dalla maestra di sostegno. L'assistente comincia a lavorare sul caso e a rendersi conto che c'è già un nucleo di persone attorno alla bambina che è consapevole del problema. Inizia così a chiedersi come possono affrontare il problema insieme. Prova a portare la risoluzione del problema non focalizzandosi su «il problema è Chiara stessa, fin tanto che il dottore non riuscirà a guarirla dai suoi disturbi» o su «il problema sono i genitori di Chiara che non riescono a seguirla abbastanza» ma rilanciando la risoluzione alla rete. L'operatrice chiede alla rete come possono insieme modificare i loro comportamenti per migliorare l'aiuto verso Chiara. Si tratta di stimolare gli interessati a esprimere una pluralità di idee rispetto alla soluzione, e rinforzare man mano che si producono. Appare abbastanza ovvio che i genitori si aspettino che sia l'assistente sociale a trovar loro una soluzione – è per questo che si sono rivolti ad un esperto – e forse anche il dottore ha rinforzato in loro questa aspettativa. Ma l'assistente sociale è ben decisa ad allargare la rete attorno alla bambina e ribadisce loro: “Mi sembra proprio che, da soli, né io né voi ce la facciamo. Abbiamo bisogno di qualcun altro: chi pensate che potrebbe essere disponibile ad aiutarci?”. Questa logica apre a nuove soluzioni, che, di lì a qualche mese dopo, registreranno che Chiara sta frequentando la prima media e, pur con qualche difficoltà, i genitori, due zie e Monica (una ragazza della parrocchia, che la segue nei compiti tre pomeriggi a settimana) la seguono nel lavoro scolastico. L'idea di affiancare ai compiti delle occasioni ricreative e di socializzazione, con la presenza di un adulto che Chiara conosce, sta dando buoni risultati. Anche i genitori si sentono più tranquilli e appaiono più disponibili verso la bambina. Una volta che la rete è funzionante, la guida e la supervisione da parte dell'operatrice esperta viene progressivamente meno in modo tale da rendere la rete il più autonoma possibile.

Caso 3. Il caso di Cinzia

Passiamo ora al caso di Cinzia e le sue reti. Cinzia è figlia unica di genitori separati. Il padre ha problemi psichici, vive nella stessa città, ma non ha un rapporto positivo con la figlia. La ragazza ha sviluppato comportamenti aggressivi, che il rapporto alla pari con la madre non ha aiutato a ridimensionare, così la scuola ha segnalato il caso ai Servizi Sociali. Cinzia inizia allora a frequentare un centro diurno dopo la fine della quinta elementare. Gli educatori svolgono una prima analisi attraverso l'elenco dei membri della rete primaria e di quella secondaria, con lo scopo, sempre ben chiaro, di instaurare con Cinzia una relazione educativa forte. Nel lungo periodo vengono quindi somministrate tre griglie di rilevazione rispettivamente per la presa in carico, per registrare l'evoluzione della situazione in atto e per la redistribuzione del carico di cura da attuare. Tutte e tre le griglie evidenziano con chiarezza una circolarità del carico che si sposta dalla madre e dalla nonna al Centro, per poi tornare alla madre e al compagno, con un maggior numero di funzioni. L'evoluzione della situazione è avvenuta all'interno di una relazione quotidiana ed informale tra la madre e gli operatori del Centro, la telefono, durante gli accompagnamenti a casa di Cinzia, o più raramente in momenti ufficiali di colloquio sempre più spesso richiesti dalla madre, passata dalla preoccupazione dell'esser chiamata ad un colloquio alla richiesta spontanea di poter sapere della figlia, di potersi confrontare. Lo spostamento del carico di cura ha permesso alla madre di essere supportata nei compiti che lei non è riuscita ad assumere. Questo spostamento non ha portato ad un indebolimento della relazione madre-figlia, ma a una valorizzazione delle risorse in essa presenti innescando un processo evolutivo del ruolo genitoriale via via sempre più adeguato. Inoltre ogni persona che è accanto a Cinzia mostra di aver ben compreso la differenza del proprio ruolo e il contributo che gli altri possono dare attraverso la suddivisione del carico di cura. L'esperienza educativa non solo mostra la propria efficace attuazione, ma anche un valore aggiunto perché ogni attore cura il proprio benessere attraverso il benessere dell'altro.

Domande generative:

I CASO. La storia del Signor Green: quale soluzione trovare a lungo termine?

II CASO. La storia di Chiara: come possono insieme modificare i loro comportamenti per migliorare l'aiuto verso Chiara?

III CASO. La storia di Cinzia: come possono re-distribuire il carico di cura nelle reti?

A partire dagli stimoli dei tre esempi, gli operatori hanno concordato sulle seguenti affermazioni, sentite come tre pilastri del loro modo di lavorare:

- I. «L'andare oltre le proprie competenze fa parte del nostro modo di lavorare, ma non sempre si può fare, dipende dal sistema in cui si è inseriti e dalla fascia in cui appartiene l'utente»;
- II. « Il lavoro di rete..... è complesso, difficile, ricco, richiede un lavoro faticoso e continuo, dà risposte differenziate, e di fronte a un fallimento di efficacia serve a supportarlo attraverso una lettura 'nuova' (= non autoreferenziale) »;
- III. « La risposta dipende da chi accoglie la domanda e dalle risorse disponibili (attive o da attivare e se ad es. gli obiettivi sono a lungo o a breve termine, in questo caso la risorsa tempo è fondamentale) nel territorio... »;
- IV. « la meta non è la meta, ma il percorso».

III° FOCUS: LA VERTICALITÁ

VERTICALITÁ

Brain-storming:

NON PARITÁ	DISTANZA	FUNZIONI DIVERSE	ONNIPOTENZA
	POTERE	RESPONSABILITÁ	RUOLI
PRENDERE DECISIONI CON DECISIONE			MOMENTANEITÁ
COMPLEMENTARIETÁ		CONFLITTO	FATICA
COMPLESSITÁ	SCARSO COINVOLGIMENTO IN UN RAPPORTO DI AUTORITÁ		
	SCORCIATOIA	INCUBO	
	BIDIMENSIONALITÁ DELLA VERTICALITÁ	DECISIONE	
AUTORITÁ	AUTOREVOLEZZA	ORIZZONTALITÁ	PRECISIONE
DIVERSITÁ	RIGIDITÁ	STRUMENTO	SOLITUDINE

VERTICALITÁ

Svantaggi:

- come strumento diventa negativo se è uno strumento esclusivo di lavoro perchè non permette lo sviluppo di pensiero creativo e non riesce a cogliere le diversità;
- delega: chi è in posizione down delega la responsabilità delle decisioni/soluzioni dei problemi e non permette il coinvolgimento e la crescita personale (=no corresponsabilità);
- dimensione individuale: abbassamento dell'autostima (la persona che è in posizione down non viene riconosciuta: impotenza della persona);
- dimensione grupale/collettiva: c'è il rischio di una leadership accentrata (= non si crea una cultura condivisa; rischio orfanità);
- scorciatoia che lascia fuori un lavoro più ampio verso la complessità;
- "manipolativa": può essere più funzionale al leader (per nutrire il suo ego) che al gruppo stesso), (rischio dell'onnipotenza nominato nel brainstorming);
- rischia di creare una tabula rasa: "tronca le relazioni";
- se la modalità è rigida, si perdono i contenuti dell'azione e ci si ferma al compito (dimensione esecutiva che non permette la crescita personale).

VERTICALITÁ

Vantaggi:

- Può dare sicurezza sia per chi si trova in posizione "up" (l'esperto), sia per chi si trova nella posizione "down" (gli utenti che chiedono);
- rapidità ed efficacia;
- chiarezza dei ruoli;
- stimolo per la propria preparazione e formazione per chi è nella posizione "up";
- stimolo per sviluppare capacità adattiva (=avere la capacità di adattarsi al proprio ruolo esecutivo) per chi è nella posizione "down";
- è funzionale sapere chi fa cosa;
- gratifica (se un utente cerca una risposta/soluzione a un problema ne è rassicurato - dimensione down- ; per il riconoscimento e i risultati ottenuti- dimensione up);
- visione dell'esperto (se tu riconosci in me le competenze che ho);
- corazza trasparente dell'esperto;
- permette di lavorare per micro-obiettivi (=assunzione di responsabilità in più punti).

IV° FOCUS: ORIZZONTALITÀ

7 presenti (3 educatrici, 2 assistenti sociali, 1 operatrice di neuropsichiatria infantile, 1 educatrice del consultorio)

ORIZZONTALITÀ

Brain-storming:

UGUAGLIANZA LIBERTÀ DI ESPRESSIONE ASSENZA DI GIUDIZIO
CIRCOLARITÀ RISPETTO DELL'ALTRO LIVELLO COMUNE/STESSO PIANO
CONFRONTO CORRESPONSABILITÀ ARRICCHIMENTO CREATIVITÀ
FATICA (IMPEGNO) GESTIONE DEL RUOLO ("NON CERTEZZA")
MEDIAZIONE MAGGIOR DEMOCRATICITÀ ("OGNUNO VALE UNO")

ORIZZONTALITÀ

Vantaggi:

(gruppo da 3: 2 educatrici, 1 ass. sociale)

- DEMOCRATICITÀ
- RISPONDE ALLA NECESSITÀ DI DARE RISPOSTE COMPLESSE
- BASE DELLA RETE
- NON SOLITUDINE
- CONTAMINAZIONE
- ARRICCHIMENTO
- TIRAR FUORI TUTTE LE RISORSE DI UNA PERSONA
- OTTICA DIVERSA: CAMBIO CULTURALE
- NON CREA DIPENDENZA (non dipendenza da 1 persona; condivisione dei saperi (= si crea una cultura generale intorno); trasferimento di competenze per poter lavorare sia insieme che in autonomia)
- PARTECIPAZIONE

ORIZZONTALITÀ

Svantaggi:

(gruppo da 3: 1 ass. sociale, 1 educatrice consultorio, 1 neuropsichiatria)

- TEMPI LUNGHI
- RUOLO COORDINATORE: RISCHIO VERTICALITÀ
- RISCHIO DI PERdersi: DOVE SI VA?
- DIFFICOLTÀ DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI (LA PRIORITÀ DEGLI OBIETTIVI)
- RESPONSABILITÀ CONDIVISA DI TUTTI E ALLO STESSO TEMPO DI NESSUNO
- RISCHIO FOCALIZZAZIONE PIÙ SUGLI OBIETTIVI CHE SUL PERCORSO CHE PORTA ALLA SOLUZIONE DEGLI OBIETTIVI

Dal primo focus è emerso un forte legame fra ruolo e identità. Sono operatrici alle prese con il continuo farsi e disfarsi del sociale, ma si è rilevato che il modo di lavorare in rete aiuta a lavorare in maniera più serena, a gestire la complessità del quotidiano. Lavorare in rete può favorire lo sviluppo di una maggior consapevolezza del proprio ruolo professionale, della propria identità e spesso dei

propri limiti. Le operatrici infatti, riconoscono le difficoltà dell'esercizio quotidiano del collaborare, del con-dividere responsabilità, successi e fallimenti.

Nell'apprendere il lavoro di rete, si è rilevata naturalmente più "resistenza" da parte delle operatrici più anziane, mentre le più giovani, che sono cresciute negli ultimi due anni con questo modo di lavorare, hanno mostrato più apertura, flessibilità e una chiarezza maggiore sul significato del lavoro di rete.

Ricordiamoci che la legislazione ha aiutato a plasmare un nuovo modo di lavorare. Le operatrici hanno infatti che la Legge 285/97, in Veneto, ha cambiato molte cose. Nel secondo focus invece è stato invece evidente che le operatrici hanno riconosciuto la portata innovativa (non autoreferenzialità, ampliamento del modo di lavorare attraverso la crescita di competenze, *etc.*) del lavorare in rete, ma anche che i vincoli e le risorse già presenti o assenti nel territorio hanno un ruolo importante per il loro modo di lavorare. Il territorio è il framework in cui si muovono, appare come un attore che le affianca quotidianamente nel loro operare e che talvolta le sfida presentandosi come vincolo o come risorsa da essere presa in considerazione.

Infine, negli ultimi due focus, attraverso il *brainstorming* e la divisione in microgruppi, inizialmente è emersa un chiaro pregiudizio che ha visto la verticalità come polo negativo e l'orizzontalità come polo positivo del proprio modo di lavorare. Ma, al termine della lettura degli svantaggi e vantaggi di entrambe le dimensioni e nella discussione condivisa fra i gruppi, le operatrici hanno riconosciuto la complementarità e l'interdipendenza dei due modi di lavorare in rete. Le operatrici hanno inoltre espresso il bisogno di essere riconosciute e valutate in maniera diversa, data la natura relazionale del loro operare. Essere valutate rispetto a criteri standardizzati e non specifici per ogni singolo caso, è stato rilevato come un elemento di frustrazione quotidiana.

Una riflessività molto forte delle operatrici sociali, che ci appare però non adeguatamente sostenuta dall'istituzione promotrice del progetto. Nonostante la forte condivisione del senso del progetto stesso, attraverso la forte aderenza agli assunti dell' approccio ecologico e della forte adesione alla dimensione della rete, la sussidiarietà è rimasta bloccata per la mancanza di riconoscimento (e nello specifico valutativo) da parte della struttura istituzionale del progetto. Lì dove il progetto manteneva una forte spinta innovativa in termini di una buona

relazionalità del servizio, questa non è stata riconosciuta dal sistema interno del progetto (l'istituzione ospedaliera nello specifico e la Regione in generale) probabilmente a causa dell'assenza di un'interfaccia adeguata, capace di mediare fra le microreti familiari, gli operatori sociali e l'istituzione promotrice.

3.5.5. Una comparazione fra i due progetti. (Tracce di) elementi morfostatici e morfogenetici

Per riassumere, ognuna delle progettualità analizzate è stata interessata, nel corso del proprio sviluppo, da un percorso evolutivo interpretabili in termini morfogenetici, per meglio comprenderne le ragioni e le successive implicazioni.

Nell'illustrazione di entrambi i casi sono sintetizzati le fasi principali del percorso evolutivo del progetto.

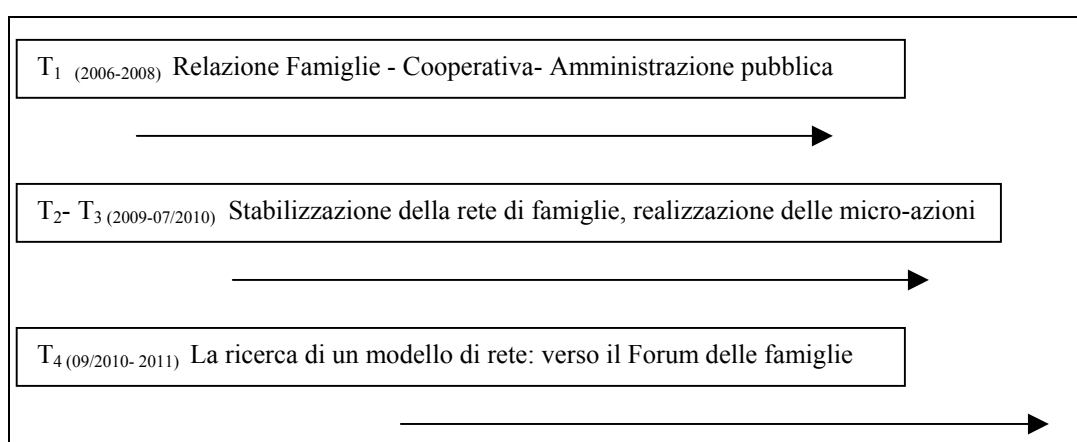


Fig. 20 - Morfogenesi del Progetto Politiche Familiari

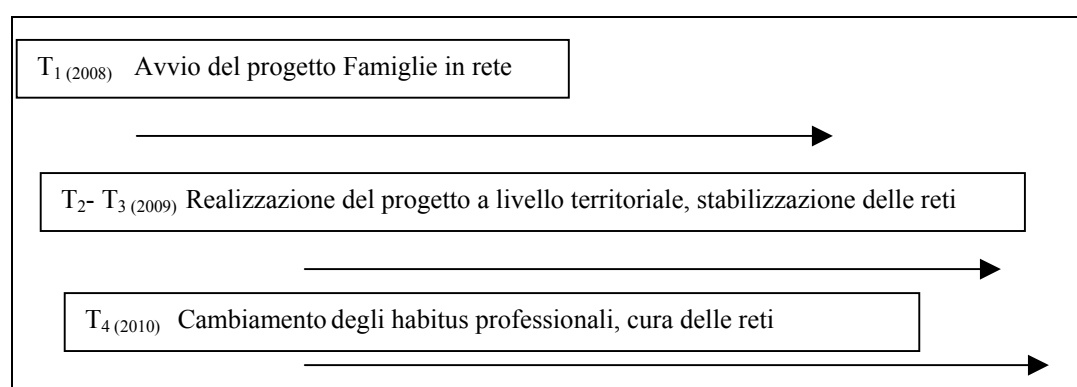


Fig. 21 - Morfogenesi del Progetto Famiglie in Rete

Sebbene siano caratterizzati da una storia progettuale molto diversa, è nel tempo (t_4) di ciascuno che cogliamo l'analisi finale dei due progetti. La ricerca di identità di una struttura reticolare autonoma (Il Forum delle famiglie) e la consapevolezza (non riconosciuta) del cambiamento radicale dei propri habitus professionali ci portano a dedurre che entrambi i progetti siano bloccati dentro un meccanismo morfostatico e, nello specifico, di disgiunzione fra morfogenesi

culturale e morfostasi strutturale (Archer 2003). Tale meccanismo non permetterebbe la realizzazione di una piena relazionalità di entrambi i servizi dal punto di vista riflessivo e sussidiario. Cercherò ora di spiegare in breve i due punti. In ciascun progetto assistiamo ad una forte spinta culturale che da una parte porta all'attivazione della rappresentanza formale della rete di famiglie; dall'altra a un forte modello culturale di lavoro, lontano dal classico tecnicismo che ha dominato (e spesso tutt'ora domina) il paradigma della logica sociale dell'aiuto nel lavoro sociale. Sono due spinte culturali che hanno però conseguenze simili: la mancanza di riconoscimento del ruolo autonomo della rete di famiglie e la mancanza di riconoscimento da parte dell'istituzione promotrice del progetto delle nuove competenze operative apprese da parte degli operatori sociali. L'effetto generale della morfogenesi culturale sulla morfostasi culturale è che stimola sì la ridefinizione dei gruppi e dei ruoli di ciascuno, rischiando però di aumentarne i conflitti e le possibili frustrazioni sui legami non riconosciuti (la difficile gestione dell'autonomia della rete di famiglie rispetto ai tecnici della cooperativa; la mancanza del riconoscimento qualitativo della portata innovativa delle competenze professionali degli operatori sociali). In merito a tali meccanismi, riprendendo lo schema elaborato da Prandini (2007) sull'emergere la logica sussidiaria dei servizi, vediamo come sia assente l'area del riconoscimento per una adeguata realizzazione di un servizio relazionale, sussidiario e riflessivo:

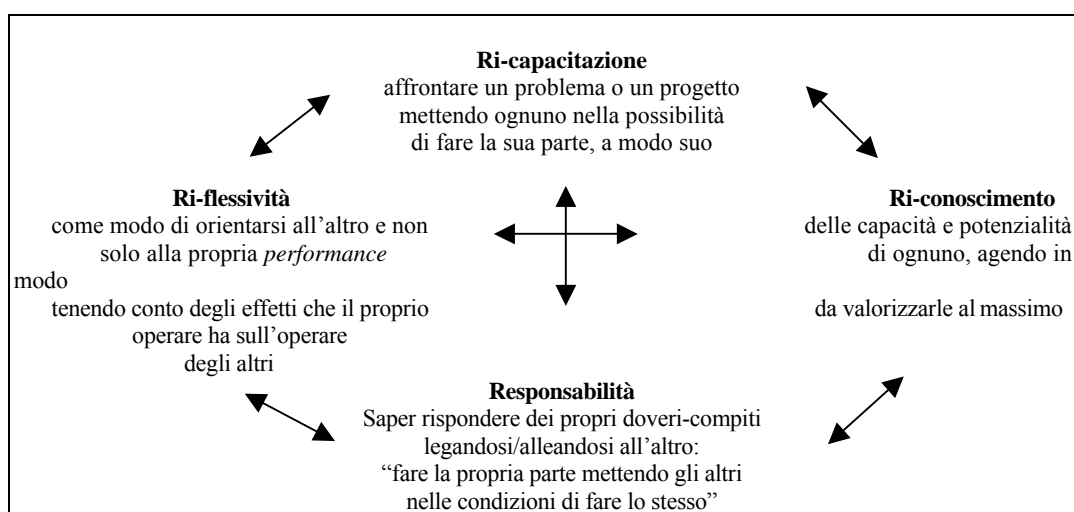


Fig. 22- L'emergere della sussidiarietà dalla logica generativa meta-riflessiva (Prandini 2007, 146)

Che cosa è possibile dedurre da queste considerazioni? Senza tale riconoscimento sul versante della sociologia dei servizi rileviamo che tali processi sono caratterizzati da una sussidiarietà bloccata, incapace di far emergere quelle specifiche finalità d'integrazione sociale, di produzione di legami sociali e di benessere relazionale, che il principio stesso dovrebbe promuovere. Sul versante della teoria sociale invece, rileviamo la più che mai necessaria riflessione sulla realizzazione di pratiche sociali tese alla riflessione sul reciproco riconoscimento su cui l'integrazione di una società sempre più complessa dovrebbe poggiare (Honnett 1992).

PARTE TERZA

Conclusioni

*The important thing is not to stop questioning.
Curiosity has its own reason for existing. (A. Einstein)*

CAPITOLO 4

VALUTAZIONI E PROSPETTIVE FUTURE

4.1. Il ruolo delle famiglie. Quale soggettività sociale familiare viene promossa? Rischi di professionalizzazione delle famiglie e di familiarizzazione degli operatori.

In un'ottica di riconfigurazione di welfare, parlare di soggettività sociale della famiglia significa entrare in un processo di riconoscimento e valorizzazione della famiglia, non solo come strumento e destinatario di un determinato servizio/intervento, ma anche come attore e fine di esso. Ciò significa promuovere la famiglia come soggetto di scelte di politica sociale nelle quali esercita le sue libertà e nelle quali può assumere le sue responsabilità, in quanto soggetto titolare di un complesso di diritti-doveri di cittadinanza propria. Così a partire dai bisogni delle famiglie, si può fare in modo che le famiglie stesse, singole e associate, possano organizzarsi in modo da essere sfere di relazioni in cui si progetta, si decide, si implementa, si verifica, si giudica la qualità di servizi a cui le istituzioni esterne, pubbliche e private, possono fornire tutti gli aiuti necessari, ma in un quadro di libertà e responsabilità delle famiglie stesse (Donati 2003). Entrambi i casi analizzati avevano lo scopo di valorizzare la soggettività sociale delle famiglie in rete, ma tale soggettività ha mostrato due differenti semantiche.

Il progetto Politiche Familiari si è caratterizzato per una semantica della rappresentanza formale e dell'*auto-advocacy*. La rete delle famiglie, sostenuta dalla cooperativa, si è mossa costantemente nello spazio pubblico locale per avere voce e influenza nella presa delle decisioni politiche riguardanti le politiche familiari locali. Le famiglie hanno quindi espresso un diritto di cittadinanza attiva, cercando di incidere sulle condizioni strutturali che ostacolano il loro benessere (Barnes 1997; Folgheraiter 2005). Ma questo livello di intervento dei servizi di rete può comportare il rischio di professionalizzazione delle famiglie: potrebbero

professionalizzarsi nel loro ruolo di 'lobby politica'. Con ciò intendo sottolineare che, la rete delle famiglie potrebbe, nel lungo periodo, incorrere in quello che viene in letteratura definito come isomorfismo istituzionale (Powell, Di Maggio 1977). Le famiglie potrebbero perdere la loro specificità assumendo tratti identitari di un qualsiasi altro movimento di cittadinanza attiva. E allora, dobbiamo chiederci, quale differenza emergerebbe fra un qualsiasi movimento di cittadinanza attiva e una rete di famiglie? Emergerebbe? Certo, molto dipende dalla micro-progettualità che deve essere realizzata, se ha dei benefici sull'intera comunità o solo per quel gruppo di cittadini/famiglie e se l'obiettivo da conseguire potrebbe essere raggiunto indipendentemente dalle richieste della rete di famiglie. Però, una volta raggiunto l'obiettivo e le famiglie hanno terminato la loro esperienza, ciascuna potrebbe tornare verosimilmente alle proprie occupazioni di sempre e avere pochi stimoli per riaffacciarsi sull'arena pubblica (Ginsborg 2006). Il solo 'agire rispetto all'azione' non seguito da un sensato 'agire rispetto al valore' potrebbe svuotare il significato dell'azione stessa e sclerotizzare la natura del progetto. Naturalmente questo è solo uno scenario che mostra i limiti dell'azione di *advocacy* attraverso cui ho provato a delineare uno dei rischi nel quale il progetto potrebbe incorrere. In merito a ciò, i dati illustrano comunque una partecipazione costante al progetto di circa trenta nuclei familiari stabilmente attivi fin dall'inizio del progetto. Sembra un buon dato, capace di mostrarci quanto il senso di appartenenza sia forte e sentito. Ma è anche vero che spesso le famiglie hanno espresso stanchezza (non a casa è stato scelto un modello strutturale denominato 'a energia minima') e la necessità di rimotivare la rete dopo ogni obiettivo raggiunto. Segnali che sembrano indicarci che i rischi dello scenario di isomorfia politica della rete di famiglie e le criticità della rappresentanza appena delineato, potrebbero minare profondamente la credibilità di queste esperienze (Bobbio 2004).

Il progetto Famiglie in rete si è caratterizzato invece per un mix fra due semantiche, che distinguono i livelli del lavoro di rete (Folgheraiter 2005): il mutuo aiuto e il lavoro di promozione sociale e di sviluppo di comunità. Le famiglie sono state sostenute e aiutate ad associarsi per accogliere minori in difficoltà. Nel corso del progetto, le famiglie hanno poi sperimentato che l'esperienza di associazione risponde a necessità di partecipazione e apertura al

contesto sociale. Hanno imparato, associandosi, che la rete rispondeva anche a un bisogno di benessere della propria famiglia, mossa da un intimo interesse ad essere lì, a partecipare, ad aprirsi ad altre famiglie in un'ottica di gratuità e dono. Nel caso specifico, abbiamo osservato come il forte legame di fiducia fra le famiglie e gli operatori abbia facilitato l'espressione di comportamenti prosociali fra le famiglie. La realizzazione quindi di un'ampia rete di accoglienza di minori nell'intera provincia è stata sostenuta fin dall'inizio da una logica di solidarietà e reciprocità diffusa. Questo rappresenta senz'altro la bontà del legame, il quale però, come ogni moneta, ha anche un altro lato che deve essere messo in luce. L'esperienza mette in luce che, se da un lato la solidità del legame sostiene e potenzia la rete, dall'altro può comportare una identificazione tra professionista sociale e destinatario dell'intervento, rischio cui ci si è riferiti in questo lavoro come rischio di familiarizzazione degli operatori.

Questa duplice dimensione del legame sociale, è quello che ho definito essere come il rischio della familiarizzazione degli operatori. Se da una parte si è quindi creata una forte relazione di fiducia, comprensione e di sostegno reciproco, dall'altro però è emerso anche il lato negativo di tale legame. Con ciò intendo sottolineare che, nel processo di facilitazione della rete - a cui ogni professionista del sociale è chiamato - e del sostegno delle *capabilities* di ciascun agente, ogni professionista può rischiare di assumere i caratteri identitari del destinatario dell'intervento. E nello specifico, delle famiglie della rete. La forte resistenza espressa dalle operatrici nella fase di presentazione e integrazione della sottoscritta come osservatrice del caso (si rimanda al §3.5.1.) è stato un elemento che, a mio parere, ha messo in luce i rischi del legame fra operatori e utenti (le famiglie). Se nel primo caso abbiamo osservato il carattere critico della professionalizzazione delle famiglie stesse come 'lobby politica', qui osserviamo invece il rischio della familiarizzazione degli operatori. Questa però non si caratterizza per una de-professionalizzazione degli operatori sociali, ma per un'assunzione di ruolo molto vicina alle famiglie, che potrebbe privare la relazione operatori-famiglie di quella asimmetria necessaria all'intervento educativo. Se ciò avvenisse il rischio di sclerotizzazione dei ruoli sarebbe molto alto ed emergerebbe come un elemento quanto mai lontano da un reale intervento sussidiario.

4.2. Il ruolo dell'operatore sociale come produttore meta-riflessivo di welfare locale

Ciò che accomuna i due progetti è la sfida verso cui ogni professionista del sociale è chiamato nel suo quotidiano operare: il riuscire a mettere le persone nelle condizioni di condurre la propria vita in maniera positiva e sensata. Tale sfida ne richiama un'altra, centrale e ancora più alta: la necessità di dare una struttura di senso ai legami sociali non solo lì dove si sono rotti (nel nostro caso il progetto delle Famiglie in rete), ma anche in un'ottica di promozione del legame sociale (come ad esempio il progetto Politiche Familiari). Per dare senso al legame sociale¹⁶³, la figura dell'operatore sociale può giocare un ruolo chiave nella valorizzazione e promozione di quel legame di cura, che *in primis* viene appreso in famiglia. L'operatore sociale può imparare a leggere il proprio interlocutore, la famiglia, come una rete di relazioni, focalizzandosi sul sostegno e il rafforzamento del legame di cura familiare, fatto di accoglienza e prosocialità. La famiglia come relazione, che intreccia il rapporto di coppia e il rapporto genitori/figli, e che abilita gli individui a diventare persone mature, può allora ri-acquisire il proprio potenziale umano e condividerlo con il resto della società. Nei nostri casi lo vediamo molto bene sia nella riflessività delle operatrici e delle famiglie del Progetto Famiglie in rete che nella riflessività delle famiglie del progetto Politiche Familiari. Di fronte a un sociale sempre più anonimo, questo 'dare senso al legame sociale' viene inteso proprio come una competenza sociale che gli operatori dovranno sviluppare sempre di più nel tempo.

I professionisti del sociale saranno sempre più chiamati a rispondere a questa esigenza di 'ri-significaaione' delle relazioni considerate importanti per entrambe le parti in gioco e che danno senso alla vita di ciascuno, e a realizzare una professionalità che dovrà essere sempre più capace di mediare fra il micro e il macro, fra il familiare e l'extrafamiliare.

Questo passaggio di riflessività pedagogica è particolarmente importante perchè la transizione da modernità a postmodernità ha messo in luce come il *social work* (lavoro sociale) necessiti di nuovi orizzonti e nuovi modelli operativi

¹⁶³ Qui inteso come relazione significativa per entrambe le parti e che dà senso alla vita di entrambi.

per affrontare bisogni e problematiche sempre più complesse e diversificate. Sempre più diventa faticoso spiegare come gli operatori lavorino sul campo, quali conoscenze maturino nella pratica professionale; insomma non basta più applicare una conoscenza specialistica o teorie e tecniche scientifiche per risolvere ‘la complessità’ (non a caso si è parlato a lungo di ‘crisi del modello della razionalità tecnica’).

Il ruolo dell’operatore non può più essere quello passivo, di un ‘ricettacolo o contenitore’ di metodi e tecniche, deve diventare, a tutti gli effetti, un produttore di idee e di potenziali soluzioni insieme ai propri utenti. Chi lavora nel *social work* deve quindi confrontarsi quotidianamente con la complessità dei problemi e deve trovare un modo di gestirla: i casi sono unici e indefiniti e spesso hanno bisogno di soluzioni, che vanno oltre le categorie apprese nei libri. Infatti è proprio nel lavoro con le persone, che le problematiche non si prestano a essere risolte con il solo impiego di soluzioni tecniche, perché non si presentano in maniera lineare e ordinata, ma sono decisamente più caotiche e complesse. Emerge sempre più la necessità di re-inventare le professioni del sociale. Qui la professione dell’educatore sociale può assumere davvero un ruolo chiave nella produzione di welfare locale, il quale può diventare ‘il costruttore di ponti’, ‘l’Efesto moderno’ (Sennett 2008) , capace di creare un’ interfaccia nella complessa relazione, a cui assistiamo oggi, fra famiglia e società. Formare allora un professionista sociale riflessivo, consapevole del proprio ruolo, capace di affrontare quesiti cruciali, che si presentano nella quotidiana pratica professionale è ciò a cui siamo chiamati. Cosa deve chiedersi un educatore sociale riguardo alla famiglia? Come deve rapportarsi ad essa, data la sua peculiarità relazionale e la sua capacità di essere trasversale a tutti gli interventi di politica sociale? Lo sguardo che l’educatore deve volgere è verso quella relazione che nasce nella famiglia, ma che può ri-generare i legami sociali della comunità cui appartiene ogni singolo individuo. Diventano allora fondamentali domande come «C’è una relazione, oltre alla relazione intra-familiare, che vale la pena promuovere? La famiglia è solo strumentale/funzionale all’autorealizzazione degli individui che la compongono oppure anche agli altri? Ha senso occuparci della soggettività della famiglia se la intendiamo solo come strumento? È possibile attivare concrete politiche volte allo sviluppo di processi partecipativi, di cittadinanza e sviluppo di

comunità considerando solo strumentali le relazioni intermedie (famiglia, associazioni, partiti...etc) tra individuo e istituzioni?» (Pozzobon 2005). Ciò significa tentare di ridefinire una professione, che sia capace sempre più di aprirsi a una relazionalità metariflessiva, cioè a una prospettiva in cui l'intervento di aiuto sia capace di connettere le competenze e le capacità dell'operatore con le conoscenze esperienziali di chi attraversa la situazione di difficoltà (Ferguson 2009). Così gli operatori, come veri e propri 'artigiani del sociale', 'Efesto moderni'¹⁶⁴, possono imparare ad agire e a lavorare in un *certo modo*, imparando a osservarsi metariflessivamente, osservandosi e lasciandosi a loro volta osservare dalle famiglie stesse. Comprendendo il proprio interlocutore, come una rete di relazioni diventerà poi naturale e più logico che l'operatore dia la parola alle famiglie perchè esprimano opinioni, emozioni, perchè valutino la rete di cui fanno parte, il lavoro fatto assieme, etc; soprattutto perchè senza dare la parola alla famiglia rischiamo di rimanere in un welfare assistenzialistico e de-capacitante. È solo dando la parola alla famiglia che si crea, si produce, 'si fa' soggettività sociale in un'ottica di una nuova riconfigurazione di *welfare society* (Donati 1999; Rodger 2000). Ciò significa soprattutto realizzare una pratica professionale relazionale e responsabilizzante in cui:

1. può nascere dagli operatori un'impostazione del lavoro che è generativa nel circolo virtuoso fra teoria e pratica, e che soprattutto valorizza la figura dell'operatore sociale come figura chiave nella produzione di welfare locale. L'operatore deve diventare capace di mettersi in discussione per poter imparare a lavorare in una logica di servizio all'Altro, al bene dell'Altro;

2. la logica sussidiaria (Prandini 2007) è generata dalla riflessività in quanto, attraverso la riflessione, ogni soggetto può modificare l'immagine di sé, vedendosi parte integrante di una rete e non più isolato: non si ha più 'il proprio compito da svolgere', ma si deve fare in modo che il proprio operato sia fatto in modo tale che il proprio operato agevoli quello altrui.

¹⁶⁴ Sennett R. , *The Craftsman*, Yale University Press, 2008, trad it. L'uomo artigiano, Fetrinelli, 2008, p. 59.

4.3. Il ruolo delle reti

«La rete è umana - e resta attenta
agli aspetti umani -
quando non aspira alla precisione
- cioè non si chiude
nell'esattezza di atti funzionali
(come succede ad esempio in una
équipe chirurgica) bensì quando si apre
alla responsabilità e alla presa a
cuore dell'uomo a uomo». (F. Folgheraiter)

Il tema delle reti non è nuovo. In Italia, il dibattito sul concetto di rete ha preso vita negli anni '80 (Maguire 1987, Folgheraiter 1994, Donati 2000), ma è con la Legge 328/2000 sulla riforma dei servizi sociali¹⁶⁵, che il concetto si è rafforzato. Lo studio di casi ha messo in evidenza proprio il ruolo centrale delle reti. Fare rete non rappresenta solo una delle tecniche per organizzare il lavoro sociale, ma soprattutto uno strumento riflessivo, capace di contrastare i processi di individualizzazione e di isolamento del postmoderno attraverso l'unione di attori formali e informali, spinti dalla necessità di fornire risposte adeguate a bisogni (sociali) sempre più complessi. I casi analizzati ci hanno mostrato come, nel socializzare i problemi della società attraverso la rete, il sociale possa essere rimesso al centro della comunità locale. La cura del sociale, la cura dei legami possono diventare catalizzatori delle reti primarie e secondarie di un territorio perchè si alleino per la condivisione di un bisogno/problema comune. Ma il sistema complesso a rete che viene a crearsi, non è naturalmente di semplice gestione. Non è un caso infatti che entrambi i progetti mostrino carenze di riflessività sociale lì dove è più difficile mettersi in un'ottica di rete: da una parte abbiamo analizzato una relazione fra la cooperativa di terzo settore e la rete di famiglie che non permette l'autonomia della rete stessa; dall'altra un'istituzione

¹⁶⁵ All'articolo 1 leggiamo infatti che alla gestione e all'offerta dei servizi debbano provvedere soggetti pubblici e non lucrativi di utilità sociali, organismi della cooperazione, organizzazioni di volontariato, associazioni ed enti di promozione sociale, fondazioni, enti di patronato e altri soggetti privati, mentre l'articolo 6 sottolinea il dovere per l'ente pubblico di promuovere, nell'ambito del sistema locale dei servizi sociali a rete, risorse delle collettività locali tramite forme innovative di collaborazione per lo sviluppo di interventi di auto-aiuto e per favorire la reciprocità fra i cittadini nell'ambito della vita comunitaria.

ospedaliera incapace di cogliere l'innovazione della qualità di un servizio co-prodotto da famiglie e operatori. Infatti, nonostante la forte condivisione del senso del progetto, attraverso la forte aderenza agli assunti dell'approccio ecologico e della forte adesione alla dimensione della rete, la sussidiarietà è rimasta bloccata per la mancanza di riconoscimento da parte della struttura istituzionale del progetto. Lì dove il progetto manteneva una forte spinta innovativa in termini di una buona relazionalità del servizio, essa non è stata riconosciuta dal sistema interno del progetto (l'istituzione ospedaliera nello specifico e la Regione in generale) a causa dell'assenza di un'interfaccia adeguata, capace di mediare fra le microreti familiari, gli operatori sociali e l'istituzione promotrice. Anche se entrambi i progetti sono accomunati da una continua riflessione su come sta procedendo il servizio (considerando quindi il prima/durante/dopo), sui comportamenti che stanno cambiando o non cambiando, se e su come re-introdurre le modifiche, che stanno avvenendo all'interno del progetto; tutto ciò non basta per realizzare un adeguato lavoro di rete nell'alleanza fra gli attori in gioco. Facilitare e sostenere i processi dentro una rete significa sì mettersi intenzionalmente al servizio di tutti gli agenti affinché ciascuno di essi possa esprimere il suo potenziale di azione e premura, cosicché emerga il reciproco bene (Folgheraier 2009), ma ciò che i due casi ci suggeriscono - pur nei limiti dello studio di casi - è che la sfida a cui il lavoro di rete oggi è chiamato è la creazione di interfacce, che qui vediamo assenti e causa di un processo sussidiario parziale. Seppur metaforicamente, ciò che dovrebbe avvenire è lo stesso processo che si realizza nella tecnologia informatica: ogni interfaccia deve essere relativa alla situazione per cui viene creata e dunque l' interfaccia deve nascere dal dialogo tra programmatore/i e utente/i e tale rapporto non deve mai venire meno. (al punto che l' utente possa essere in grado di essere programmatore esso stesso e dunque capace di riprogrammare l'interfaccia e viceversa). L'interfaccia deve essere *floating* (fluttuante), ovvero in grado di evolvere nel tempo e in base alle relazioni e al dialogo con gli utenti. Ma come si può realizzare tale interfaccia? Dietro questo problema di gestione della complessità alla ricerca di un *floating* sociale nel passaggio dal lavoro individuale al lavoro di rete vi è quello della definizione di un Noi attraverso cui l'azione (individuale e collettiva) si riferisce, si giustifica e prende vita.. Lo vediamo bene nel progetto Famiglie in rete, nel quale le

operatrici non sono riuscite a diventare un 'Noi riflessivo' tale da essere riconosciuto da tutti gli altri attori (nodi) della rete. La sfida a cui il lavoro di rete è chiamato oggi è - a mio parere e nei limiti dello studio di casi analizzato - cruciale. La creazione della *governance* e la gestione delle articolazioni fra i nodi della rete, sarà sempre più difficile senza una adeguata riflessività, che li costituisca come un 'Noi riflessivo' (Prandini 2010).

4.4. Quale riflessività per quale sussidiarietà? Le sfide della sussidiarietà e della riflessività

Il contesto locale illustrato attraverso i due studi di caso ci ha mostrato la fragilità della generazione e ri-generazione dei legami sociali ed è per questo che lo sviluppo della soggettività sociale di una qualsiasi unità agente deve essere messo sussidiariamente nelle condizione di crescere nella dimensione identitaria e nella dimensione delle proprie competenze (Prandini 2010).

Così il processo di aiuto può diventare più di un'azione di coping: un'azione capace sì di risoluzione di un problema sociale (coping), ma anche di un'apertura (opening) verso una *comunità di relazioni* (o un "*Noi*" riflessivo, Prandini 2010, 2011) per realizzare un'azione di *copening*, come risultato di articolati e faticosi processi relazionali e di lavoro sociale quotidianamente affinati e mai definitivi.

Il riconoscimento dell'esistenza di queste capacità e la riflessione sulle politiche sociali necessarie al loro dispiegarsi potrebbero rappresentare le nuove frontiere verso cui ogni sfera della società dovrebbe guardare per la realizzazione di una 'vita buona' con e per gli altri. Da qui potrebbe aprirsi una nuova prospettiva tutta da percorrere su politiche sociali per la famiglia, basate sull'etica del riconoscimento, sulla fioritura delle capacità familiari, sulla logica del dono, per rigenerare i legami sociali e uscire dai processi di individualizzazione e di isolamento, che caratterizzano sempre più l'epoca attuale.

Bibliografia di riferimento

AA.VV.

1998 *I cattolici democratici e la Costituzione*, Bologna

Adams, R., Dominelli, L., Payne, M.

2002 *Critical Practice in social work*, Palgrave MacMillan.

Archer, M.

1995 *Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach*, Cambridge, Cambridge University Press, trad. it. *La morfogenesi della società*, Milano, FrancoAngeli, 1997.

2003 *Structure, Agency and the Internal Conversation*, Cambridge, Cambridge University Press, trad. it. *La conversazione interiore: come nasce l'agire sociale*, Trento, Erickson, 2006.

2007 *Making our Way Through the World*, Cambridge University Press, Cambridge.

Arena, G.

2003 *Il principio di sussidiarietà orizzontale nell'art. 118, u.c., della Costituzione*, Relazione al Convegno Cittadini attivi per una nuova amministrazione, Roma, 7-8 febbraio 2003.

2004 *Un nuovo modo di amministrare*, Relazione alla Convenzione nazionale della sussidiarietà, Roma, 12 marzo, 2004, in www.cittadinanzattiva.it.

2006 *Cittadini attivi : un altro modo di pensare all'Italia*, Roma, Laterza.

2008 *La sussidiarietà come fattore di riforma dell'amministrazione*, relazione presentata il 31 gennaio 2008 al Convegno "Il sistema amministrativo a dieci anni dalla Riforma Bassanini" tenutosi presso l'Università Roma Tre.

Arena, G., Cotturri G., (a cura di)

2010 *Il valore aggiunto: come la sussidiarietà può salvare l'Italia*, Roma, Carocci.

Arendt, H.

1958 *The Human Condition*, Chicago, Chicago University Press, trad. it. *Vita Activa. La condizione umana*, Milano, Bompiani, 2004.

1963 *On the Revolution*, 1963 ; trad it. *Sulla rivoluzione*, Einaudi, 2009.

- Bagnasco, A. *et al.*
 1999 *Manuale di Sociologia*, Bologna, Il Mulino.
- Benedetto XVI,
 2009 *Caritas in Veritate*, Enciclica, (www.vatican.va)
- Bobbio, L. (a cura di)
 2004 *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Napoli, ESI.
- Borghi, V., La Rosa M., (a cura di)
 2006 *Organizzare la governance: dilemmi e mutamenti nelle logiche organizzative*, sezione monografica di “Studi Organizzativi”, n. 2, pp. 89-169
- Botti, H.P.
 1998 *La svolta riflessiva negli studi organizzativi*, in A.Melucci, Verso una sociologia riflessiva, il Mulino, Bologna, pp.105-126
- Branca, P.
 2003 *La ricerca-azione: strumenti per la fase di attivazione* in «Animazione Sociale», 2, 2003.
- Branca, P. , Colombo, F.
 2003a *La ricerca-azione come promozione delle comunità locali*, in *Animazione sociale*, n. 1/2003, ed. gruppo Abele, Torino, p. 44-45.
 2003b *La ricerca azione: strumenti per la fase di attivazione*, in *Animazione Sociale*, aprile.
- Buber, M.
 1990 *Il cammino dell'uomo*, Edizioni Qiqajon, Comunità di Bose.
- Campanini, G.
 2007 *Bene comune e sussidiarietà* in «Agorà», 3- 2007 pp.487-491.
 2009 *Famiglia, storia e società*, Studi e Ricerche, Studium, La cultura.
- Cardano, M.
 2001 *Metodologia delle scienze sociali : materiali di studio*, Torino, Libreria Stampatori.
 2002 *Tecniche di ricerca qualitativa*, Torino, Libreria Stampatori.
- Cassese, S.

- 1997 *L'Aquila e le mosche. Principio di sussidiarietà e diritti amministrativi nell'area europea*, in AA.VV., *Sussidiarietà e Pubbliche Amministrazioni*, Atti del Convegno per il 40° della Scuola di Specializzazione in Diritto Amministrativo e Scienza dell'Amministrazione (Bologna, 1995) a cura di F. Roversi Monaco, Rimini.
- 2006 *Dizionario di Diritto Pubblico*, voce "Sussidiarietà", Milano.
- Cerulli Irelli, V.
- 2004 *voce Sussidiarietà in Enciclopedia Giuridica Treccani*, Volume XII (aggiornamento), Roma.
- Colombo, M.
- 2005 *A review of reflective mechanisms for learning*, «Worcester Paper in Education», University Worcester, United Kindom.
- D'Arena, A.
- 1997 *Il principio di sussidiarietà nella Costituzione italiana*, in «Rivista Italiana di Diritto Pubblico», p. 605-606.
- 2001 *Costituzione e principio di sussidiarietà*, in «Rivista Italiana di Diritto Costituzionale», n.1-aprile, Il Mulino, Bologna, p. 25-26.
- D'Cruz, H. *et al.*
- 2007 *Reflexivity, its Meanings and Relevance for Social Work: A Critical Review of the Literature* in *British Journal of Social Work*, 37.
- Dal Lago, A.
- 2000 prefazione in *Asylum*, Edizioni di Comunità, trad. it. di Franca Basaglia.
- De Gasperi, A.
- 1931 *I tempi e gli uomini che prepararono la "Rerum novarum"*, Vita e Pensiero, Milano.
- De Leonardis, O.
- 1998 *In un diverso welfare. Sogni e incubi*, Feltrinelli, Milano.
- De Rosa, G.
- 1982 *Storia contemporanea*, Minerva Italica, Roma.
- Donati, P.
- 1991 *Teoria relazionale della società*, FrancoAngeli, Milano.
- 1996 *Sociologia del terzo settore*, Roma, Nis.
- 1998 *Teoria relazionale della società*, Milano, FrancoAngeli.

- 2000 *La cittadinanza societaria*, (seconda edizione accresciuta), Roma-Bari, Laterza.
- 2003a *Sociologia delle politiche familiari*, Carocci, Roma.
- 2003b (a cura di), VIII Rapporto Cisl sulla famiglia italiana. Famiglia e capitale sociale nella società italiana, Edizioni San Paolo, Cinisello Balsamo.
- 2006 *Manuale di sociologia della famiglia*, Laterza, RomaBari.
- 2006 *La qualità sociale del welfare: un nuovo modo di osservare, valutare e realizzare le buone prassi*, in Lavoro sociale, volume 6, numero 3, dicembre 2006, Ed.Erickson, Trento
- 2010 *Reflexivity after Modernity: From the Viewpoint of Relational Sociology*, in M.S. Archer (ed.), *Conversations About Reflexivity*, Routledge, London and NewYork, 2010, pp. 144-164.
- Donati, P. e Folgheraiter, F. (a cura di)
- 1999 *Gli operatori sociali nel welfare mix: privatizzazione pluralizzazione dei soggetti erogatori, managerialismo: il futuro del servizio sociale?*, Trento, Erikson.
- Donati, P. , Colozzi I., (a cura di)
- 2005 *La sussidiarietà. Che cos'è e come funziona*,Carocci, Roma.
- Donati P., Prandini R. (a cura di)
- 2006 *Buone pratiche e servizi innovativi per la famiglia*,FrancoAngeli, Milano.
- 2008 *La cura della famiglia e il mondo del lavoro. Un piano di politiche familiari*, Osservatorio nazionale della famiglia, FrancoAngeli, Milano.
- Donati, P., Archer, M., (a cura di)
- 2010 *Riflessività, modernizzazione e società civile*, in «Sociologia e Politiche Sociali», 11,1, 2010.
- Donolo, C.
- 1997 *L'intelligenza delle istituzioni*, Feltrinelli, Milano
- Dominelli, L.
- 2002 *Anti-Oppressive Social Work Theory and Practice*, Palgrave.
- 2004 *Social Work: Theory and Practice for a Changing Profession*, Oxford, Polity Press.

Ferguson, H.

2003a *Welfare, Social Exclusion and Reflexivity: The case of child and woman protection* in «Journal of Social Policy», 32, 2 , pp 199-216.

2003b *Outline of a Critical Best Practice Approach to Social Work and Social Care*, in «British Journal of Social Work», 33, pp 1005-1024.

Ferguson, H., Jones, K., and Cooper B.,

2008 *Best Practice in Social Work: Critical Perspectives*, Basingstoke, Palgrave Macmillan trad. It. *Lavoro per bene. Buone pratiche nel servizio sociale*, Edizioni Erickson, Trento, 2009.

Fawcett, B.

2009 *Postmodernism in Social Work, Theories and Methods*, Grey M. and Webb S.A., Sage Publications Ltd, , pp.119-128

Fook, J.

2002 *Social Work: Critical Theory and Practice*, London, Sage.

1999 *Transforming Social Work Practice : Postmodern Critical Perspectives*, London ; New York.

2007 *Handbook for Learning in Social Work and Social Care*, Kingsley publishers, London.

Folgheraiter, F.

2004 *Relational Social Work. Toward Networking and Societal Practices*, foreward by Ann Davis, Jessica Kingsley Publishers Ltd, London, England.

2004 *Il servizio sociale postmoderno : modelli emergenti*, Edizioni Erickson, Trento

2007 *La Logica sociale dell'aiuto: fondamenti per una teoria relazionale del Welfare*, Gardolo, Trento, Erickson.

2008 *Tra agio e disagio: il ruolo attivo della famiglia*, in *La cura delle reti*, Ed.Erickson, Trento.

Editoriale, F. Folgheraiter, in *Lavoro Sociale*, 1/2008

2009 *Saggi di Welfare: qualità delle relazioni e servizi sociali*, Gardolo, Trento, Erickson.

Gadrey, J.

- 2007 *Sull'utilità del Terzo Settore: una prospettiva storica e metodologica*, in «Sociologia e Politiche Sociali», vol. 10, 2/2007, p.101-120.
- 2009 Commissione Stiglitz, Rapporto sulla performance economica e il progresso sociale.
- Martinelli F., Gadrey, J.
- 2000 *L'economia dei servizi*, Bologna, Il Mulino.
- Gavino Olivieri, F.
- 2000 *Storia Contemporanea. Dal Congresso di Vienna ai giorni nostri*, Nuove Edizioni del Giglio, Genova.
- Giddens, A.
- 1990 *The Consequences of Modernity*, Cambridge, Polity.
- Ginsborg, P.
- 2006 *La democrazia che non c'è*, Torino, Einaudi
- Giovanni Paolo II
- 1981 *Familiaris Consortio*, Esortazione Apostolica, (www.vatican.va).
- 1991 *Centesimus Annus*, Lettera Enciclica, (www.vatican.va).
- Goffman, E.
- 1967 *Interaction Ritual*, GardenCity, Doubleday, 1967 trad. it. *Il rituale dell'interazione*, il Mulino, Bologna, 1988
- 1961 *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*, Doubleday, New York; trad. it. *Asylum : le istituzioni totali : la condizione sociale dei malati di mente e altri internati* , introduzione di Franco e Franca Basaglia, Torino, Einaudi, 1972.
- Gray, M. and Webb, S.A.
- 2009 *Social Work, Theories and Methods*, by, Sage Publications Ltd, London, Van Berkel.
- Graham, J.R. e Schier, M.L.
- 2010 *Felici del proprio lavoro. Quali fattori influenzano il benessere degli operatori sociali* in «Lavoro Sociale», volume 10, numero 1, aprile 2010.
- Gui, L.
- 2004 *Le sfide teoriche del servizio sociale. I fondamenti scientifici di una disciplina*, Carocci Faber.
- Hittinger, R.

- 2008 *Pursuing the Commod Good: how Solidarity and Subsidiarity can work together*, edited by Archer M., Donati P., Vatican City.
- Höffner, J.
- 1986 *La dottrina sociale cristiana*, Paoline, Roma.
- Honneth, A.
- 1992 *Kampf um Anerkennung. Grammatik sozialer Konflikte*, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, trad. it. *La lotta per il riconoscimento*, il Saggiatore, Milano 2002
- Herenberg A.,
- 2010 *La società del disagio. Il mentale e il sociale*, Piccola Biblioteca Einaudi.
- Howe, D.
- 2008 *The Emotionally Intelligent Social Worker*, Palgrave Macmillan.
- 2009 *A Brief Introduction of Social Work Theory*, Palgrave Macmillan.
- Iaione, C.
- 2008 *Uno sguardo oltreoceano. La sussidiarietà in America*, 2008, www.labsus.org .
- Illich, I. *et al.*
- 1997 *Disabling Professions*, Marion Boyars Publishers, London; trad. it. Bortoli B. (a cura di), *Esperti di troppo. Il paradosso delle professioni disabilitanti*, Edizioni Erickson, Trento, 2008)
- Kauffman, F-X.
- 1988 “Il principio di sussidiarietà: punto di vista di un sociologo delle organizzazioni” in *Natura e futuro delle conferenze episcopali. Atti del colloquio internazionale di Salamanca* (3-8 gennaio 1988), Edizione Dehoniane, Bologna. pp.297-314.
- Laville, J-L.
- 1998 *L' economia solidale*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Leone XIII
- 1891 *Rerum Novarum*, Enciclica, (www.vatican.va)
- Martinelli, A.
- 1998 *La modernizzazione*, Edizioni LaTerza.
- Mazzoleni , C.
- 2004 *Empowerment familiare. Il lavoro psicosociale integrato per promuovere benessere e competenze*, Ed. Erickson, Trento.

- Mauthner N.S. and Doucet A.,
 2003 *Reflexive Accounts and Accounts of Reflexivity 2003 in Qualitative Data Analysis*, Sage Publications, London, pp. 413-431.
- Melucci, A.
 1998 *Verso una sociologia riflessiva. Ricerca qualitativa e cultura*, Bologna, Il Mulino.
- Mullaly, B.
 2002 *Challenging oppression. A critical social work approach*, Oxford University Press
- Murray, M. , Kujundzic, N.
 2005 *Critical Reflection: A Textbook For Critical Thinking*, McGill-Queen's University Press
- Parsons, T.
 1939 *The Professions and the Social Structure*, trad it, 1956 *Società e dittatura*, pp.14-34
- Parton,N.
 2003 *Rethinking professional practice: The contributions of social constructionism and the feminist "Ethics of care"*, in «British Journal of Social Work», 1/2003, pp. 1-16.
- Pawson, R., Tilley,N.
 1997 *Realistic Evaluation*, London, Sage
- Pellizzoni, L. (a cura di)
 2005 *Governance come interfaccia*, Milano, FrancoAngeli
- Pesenti, L.
 2005 *Il Welfare in transizione*, EdizioniLavoro, Roma.
- Polanyi, M.
 1967 *The Tacit Knowledge*, New York, Anchor Books; trad. it. *La conoscenza inespresa*, Roma, Armando, 1979.
- 2004 *Dizionario di dottrina sociale della Chiesa*, Vita e Pensiero, Milano.
- Pozzobon A, *Manuale di pedagogia sociale*, in corso di pubblicazione.
- Pozzobon, A., Baccichetto A., Gheller S.,

2005 *Giovani e partecipazione: il progetto area-montebellunese: processi di empowerment nella comunità locale*, FrancoAngeli, Milano, pp.91-92.

Pozzobon, A.. e Michelon, M.

2006 *La prossimità familiare nei processi di politiche familiari promossi dall'ente locale. Esperienze nel territorio trevigiano* in Maurizio R., Belletti F. (a cura di), *Progetti di prossimità fra le famiglie*, Fondazione "E.Zancan", Padova.

2007 *Una ricerca-azione per la promozione della soggettività sociale della famiglia*, in *Rivista semestrale Psicologia di Comunità* , n.2/2007 FrancoAngeli, Milano.

Prandini, R.

2006 *La soggettività (anche sociale) della famiglia: come poterla osservare e quale significato attribuirle*, in «ANTHROPOTES»,XXII, pp. 315 - 331.

2007a *Il Capitale sociale familiare in prospettiva relazionale: come definirlo, misurarlo e sussidiarlo*, in P. Donati (a cura di), *Il capitale sociale. L'approccio relazionale*, in «Sociologia e politiche sociali», 10, 1, pp. 41-73.

2007b *Servizi relazionali sussidiari e (meta)riflessività. Il caso del "Giocoamico" di Parma*, in «Sociologia e Politiche Sociali», 10, 3, 2007, pp.143-167.

2010 *Soggettività sociali riflessive. La costituzione di un "Noi" riflessivo*, in «Sociologia e Politiche Sociali», 11,1, 2010.

Prandini, R., Melli,S.

2004 *I giovani capitale sociale della futura Europa. Politiche di promozione della gioventù in un welfare societario plurale.*, Milano, Franco Angeli.

Prandini, R., Martignani, L.(a cura di)

2007 *Cultura riflessiva e politiche sociali*, FrancoAngeli, Milano.

Ranci, C.

2001 *Politica sociale : bisogni sociali e politiche di welfare*, Bologna, Il Mulino.

- Rescigno, G.U.
 2002 Principio di sussidiarietà orizzontale e diritti sociali in *Diritto Pubblico*, 1/2002, pp. 5-50.
- Sanicola, L.
 1990 *Comunità e servizi alla persona*, Cedam.
- Schön, D.
 1983 *The Reflective Practitioner: How professionals think in action*, London: Temple Smith, trad. it., *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Dedalo, 1999.
 1987 *Educating the Reflective Practitioner : toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*, San Francisco : Jossey-Bass.
 1991 *The Reflective Turn : Case Studies in and on Educational Practice*, edited by Donald A. Schon New York ; London : Teachers College press.
- Schütz, A.
 1979 *Lo Straniero*, in *Saggi Sociologici*, Utet Torino.
- Sclavi, M.
 2003 *Arte di ascoltare e mondi possibili. Come si esce dalle cornici di cui siamo parte*, Bruno Mondadori Editore.
- Sen, A.
 1999 *Development as Freedom*, Oxford, Oxford University Press; trad. it. *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*, 2000 Mondadori.
- Sennett, R.
 2008 *The Craftsman*, New Haven, London, Yale University Press, trad. it. *L'uomo artigiano* Milano : Feltrinelli, 2009
- Silverman, D.
 2007 *Come fare ricerca qualitativa : una guida pratica*, (a cura di Giampietro Gobo), Roma , Carocci.
 2006 *Interpreting qualitative data : methods for analysing talk, text and interaction* , Sage Publications.
A Very Short, Fairly Interesting, Reasonably Cheap Book about Qualitative Research Chapter Two in www.methodspace.com/profiles/blogs/why-interview-by-david

- 2008 *Manuale di ricerca sociale e qualitativa*, edizione italiana a cura di Giampietro Gobo, Roma, Carocci.
- Smith, R.
- 2008 *Social Work and Power*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Staino, S.
- 2007 *La sussidiarietà orizzontale: profili teorici*, in Baldini V. (a cura di), *Sussidiarietà e diritti*, Napoli, 2007, pp. 19-56.
- Stame, N.
- 2007 *Classici della valutazione*, FrancoAngeli, Roma.
- Stake, R. E.
- 2000 *Case studies*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 435-454). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Taylor, C., White, S.
- 2005 *Ragionare i casi. La pratica della riflessività nei servizi sociali e sanitari*, Ed. Erickson, Trento.
- Thompson, N. , Thompson S.
- 2008 *The Critically Reflective Practitioner* , Basingstoke, Palgrave MacMillan.
- Trevisi G.,
- 2008 *La distribuzione del carico di cura. Un metodo per il lavoro sociale*, LiguoriEditore, Napoli.
- Toso, M.
- 1994 *Famiglia, lavoro e società nell'insegnamento sociale della Chiesa*, LAS, Roma.
- 2002 *Umanesimo sociale. Viaggio nella dottrina sociale della Chiesa e dintorni*, LAS, Roma.
- Vicari Haddock, S.
- 2004 *La città contemporanea*, Bologna , Il Mulino.
- Viola,
- 2009 *Luci e ombre della sussidiarietà*, in *Ragion Pratica* 32/giugno 2009, pp. 107-130
- Veltz P. e Zafirian P.,
- 1993 *Vers de nouveaux modèles d'organization*, « Sociologie du Travail », 1.

Walsh F. ,

2008 *La resilienza familiare*, 2008, Cortina Raffaello

Zimmerman, M.A.

2000 *Empowerment theory: psychological, organizational and community levels of analysis* in Rappaport J., Seidman E., eds. *Handbook of community psychology*. New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers, 43–63.

Walsh, F.

2008 *La resilienza familiare*, Cortina Raffaello

Sitografia

www.osservatorionazionalefamiglie.it/;
www.labsus.org/;
www.ilsussidiario.net/News/;
www.erickson.it
www.forumfamiglie.org/;
www.politichefamiglia.it/;
www.politichefamiliarimontebelluna.it/
www.ilsestante.eu/
www.venetosociale.it/;
www.venetoperlafamiglia.it/;
unareteinrete.blogspot.com
www.myethimology.com;
www.mynewtimes.com (newyorktimesarchives)
www.osservatorionazionalefamiglie.it/;
www.familyinprovinciadiverona.it/marchio/aderenti.html;
www.trentinofamiglia.it/;
www.famiglia.comune.parma.it/famiglia/famiglia.asp?ID=2&page=1&direct=true&IdMenu=1;
www.qualitative-research.net/index.php/fqs/issue/view/1;
www.methodspace.com/profiles/blogs/why-interview-by-david;
www.valutazioneitaliana.it;
<http://analisiqualitativa.com>;
www.davidealbertario.it;
www.dizionariodistoria.it;
www.gesuiti.it ;
www.socialinfo.it;
www.astridonline.it
<http://socialforces.unc.edu/>;
<http://bjsw.oxfordjournals.org/> ;

Appendice

L'analisi degli studi di caso

Qui di seguito viene riportato il materiale raccolto durante l'analisi dei singoli progetti. Per motivi di spazio, e data la struttura del diario¹⁶⁶ non è stato trascritto nell'appendice. I resoconti più importanti dei diari sono stati citati direttamente all'interno della tesi e selezionati secondo la loro peculiarità (si rimanda al capitolo III, § 3.5.1. L'osservazione partecipante e i diari etnografici). Sono allora riportate solo le interviste in profondità ai testimoni privilegiati degli studi di caso. Si specifica che il materiale inerente ai focus group non è stato riportato essenzialmente per motivi di spazio. Nella tesi è sintetizzata solo una parte della documentazione utile agli obiettivi di ricerca.

INTERVISTE AI TESTIMONI PRIVILEGIATI DEI SINGOLI PROGETTI IN ANALISI

In generale, per ogni intervista si è posta soprattutto l'attenzione :

- 1) sul senso fondamentale del progetto (perché fa la differenza);
- 2) sul perché il dispositivo in analisi si rivolge alla famiglia;
- 3) sul tipo di relazioni sociali che innesca.

GRIGLIA INTERVISTA IN PROFONDITA' (semi-strutturata) ALLA neoeletta FAMIGLIA RESPONSABILE DEL PROGETTO POLITICHE FAMILIARI

(La scelta del ruolo).

1. Partiamo dalla tua elezione. E' avvenuta attraverso un'etero-candidatura da parte del gruppo di coordinamento. E' stato un segnale forte, quasi come ti percepissero già con un

¹⁶⁶ Un quaderno rosso di circa 100 pagine, scritto a mano per facilitare la raccolta dati ed evitare la presenza del notebook come elemento disturbatore che potesse favorire una dinamica oggettivizzante sullo studio delle dinamiche relazionali fra i soggetti e la sottoscritta.

ruolo attivo nell'ambito del progetto. Ti ha aiutato ad accettare la candidatura e la successiva elezione?

(Le funzioni principali che svolge, gli impegni che affronta).

2. Nella tua quotidianità quali sono le tipiche funzioni che svolgi come famiglia responsabile del progetto? Che tipo di impegno richiede?

(Gli ostacoli, gli aiuti che incontra nella quotidianità).

3. Prova a raccontarmi una giornata tipica quando gestisci il progetto Reti di famiglie. Quali sono difficoltà che incontri? Chi ti aiuta?

(Conciliazione del ruolo. Mamma in famiglia, mamma per le altre famiglie).

4. Come riesci a essere mamma per la tua famiglia e in qualche modo "mamma" responsabile" anche per le famiglie del progetto? E la tua famiglia come ha reagito verso il tuo nuovo ruolo? Come ti aiutano?

(Le altre famiglie. Reazioni, possibili aiuti).

5. E le famiglie del progetto? Come hanno reagito alla tua elezione? Ci sono famiglie che ti sostengono o con cui ti confronti nello svolgere il tuo ruolo di "famiglia responsabile"?
6. Cosa hai imparato in quanto donna, madre, moglie nello svolgere questo ruolo? In cosa ti senti più maturata? Verso la tua famiglia? Verso le altre famiglie? Verso la comunità?

(Interfaccia con l'amministrazione pubblica)

7. Che rapporto hai con l'amministrazione pubblica? Partecipi alle équipe tecnico-politiche? Come? Partecipi spesso o solo quando ci sono questioni da discutere che riguardano il progetto?

(Interfaccia con gli operatori della Cooperativa).

8. Negli anni abbiamo visto che il rapporto tra gli operatori della cooperativa e le famiglie del progetto è diventato più indipendente, quasi "consulenziale". E nell'assunzione del tuo ruolo, hai avuto un sostegno da parte degli operatori? Da chi? Di che tipo? Com'è ora?

L'elezione.

«Allora sai l'eterocandidatura mi ha aiutato molto ad accettare il ruolo, ma tutto sommato ho pensato che non fosse un ruolo che cambiava di molto il mio impegno nel progetto. Il mio interesse è sempre stato forte e come era forte prima, adesso non può che crescere».

La storia.

«Io sono entrata nel progetto fra il 2005 e il 2006, nel gruppo II infanzia. Era successo che un gruppo di mamme con bimbi che avevano più di tre anni, cioè scuola materna e scuola elementare, volevano staccarsi dal gruppo I infanzia perchè avevano bisogni diversi. E io sono stata contattata da una di queste mamme e sono entrata nel gruppo seconda infanzia. Dentro questo gruppo, il nostro gruppo, devi sapere che è un po' particolare rispetto agli altri gruppi, perchè anche Andrea (il coordinatore del progetto n.d.r.) dice che c'è una bella leadership condivisa, insomma siamo in tre che gestiamo il gruppo non alternandoci, ma completandoci. Infatti prima delle riunioni condividiamo i punti da affrontare, poi a seconda dei momenti, possono esserci anche altre persone che entrano ad avere ruoli maggiori, ma dipende dall'azione che vogliamo realizzare. Ad esempio

c'era una mamma che si era attivata molto quando era stata ora di chiedere i primi preventivi ai cartolai in collaborazione col gruppo CaroLibro. Quando invece abbiamo fatto l'azione per il corso di formazione dei genitori, un'altra mamma si è data molto da fare. Insomma noi siamo una decina, e io ora continuo a far parte di questo gruppo, 'faccio la famiglia responsabile' e il progetto va avanti. Prima dell'elezione avevo partecipato anche alle riunioni dell'ultimo che si è formato (il gruppo stili alternativi n.d.r.), ma poi ho visto che non ce la facevo, così preferisco continuare a far parte del gruppo da cui sono partita e coordino il progetto come famiglia responsabile insieme agli operatori della cooperativa».

Il ruolo della famiglia responsabile/La conciliazione degli impegni.

« A livello di presenza e incontri partecipo al gruppo di coordinamento. Partecipavo anche prima, ma ora ci sono con un ruolo diverso. Ora si prevede che sia io a convocarlo, anche se poi decidiamo insieme le date degli incontri e si prevede che sia io a condurre l'incontro. Partecipo al coordinamento, devo condurre le assemblee. Stasera è la prima vediamo come va... ah ah ah.... Devo ammettere che sono un po' emozionata per stasera. Stasera sì ecco è la prima e poi partecipo anche all'èquipe tecnico-politica. Ma vorrei precisare che la scelta di avere una famiglia referente o responsabile, nasce dal fatto che le famiglie si sono rese conto che mancava l'anello di congiunzione fra le famiglie del progetto e l'amministrazione comunale, nel senso che si sono rese conto che non c'era uno scambio diretto fra le parti proprio perchè erano presenti, in èquipe tecnico-politica, i politici e gli operatori della cooperativa. Ci siamo resi conto che le famiglie non erano rappresentate e ci siamo chiesti "Perchè le famiglie non sono rappresentate?". Oddio le famiglie erano rappresentate dagli operatori della cooperativa, ma il loro ruolo è sempre stato di tramite, allora ragionando anche con i tecnici del Sestante, molto serenamente e molto tranquillamente, ci siamo detti che questo non era giusto. Infatti il mio ruolo è nato dopo una lunga riflessione di questo tipo. Pensa che si è sollevato anche un nodo sul fatto di cambiare il nome all'èquipe tecnico-politica vista l'imminente presenza della famiglia responsabile. Ma è anche vero che se si intende il nome di èquipe tecnico-politica perchè è un gruppo di regia sulla gestione delle politiche comunali per la famiglia, anche la famiglia può pensare a fare politiche familiari e allora non vedo la necessità di cambiare il nome. Comunque vedremo se il nodo verrà risollevato».

Le mansioni. « All'interno del gruppo di coordinamento di fatto gestisco io la riunione, sono io che dovrei dire ' stasera parliamo di questo... questo e questo...', sono io che dovrei dare i tempi della riunione, sono io che devo rilanciare per fissare la riunione successiva. Ma essendo questo un periodo di transizione, essendo un ruolo nuovo, mi avvalgo dell'aiuto di tutto e comunque era una cosa che era stata prevista. Infatti in caso di difficoltà posso delegare ad un'altra famiglia, ma

posso anche avvalermi del sostegno degli operatori, anzi si pensava, guardando al futuro, che le famiglie potessero diventare committenti per gli operatori, che di fatto ora sono pagati dal Comune e alle famiglie sta bene così. Però in una logica di una maggior consapevolezza delle famiglie potrebbe essere che le famiglie diventano committenti per gli operatori. Poi ecco, io dovrei essere quella che si prende in carico il ruolo di scambio di informazioni fra i vari gruppi, passando le informazioni e le comunicazioni. Anche verso l'esterno. Questo è stato un nodo critico del progetto. Spesso capitava che le informazioni del progetto o sul progetto uscissero un pochino distorte o non complete perchè erano gestite da persone che non facevano parte del progetto, allora si è pensato che tutte le informazioni dovessero passare per una persona che fa parte del progetto per evitare tutto questo. Allo stesso tempo però si è deciso di lasciare ad ogni gruppo la maternità delle comunicazioni sulle proprie azioni. Anche dentro l'èquipe tecnico-politica si ripete questo ruolo, che è il mio, quello di dar voce alle famiglie perchè, anche qui, nel passato erano state prese decisioni per il progetto senza che di fatto fossero consultate le famiglie. Mi ricordo in particolare un caso... c'era una festa in piazza da organizzare, ma le famiglie in quel periodo non avevano particolare energia per impegnarsi e se la sono trovata un pochino imposta diciamo, e questa cosa ci ha mostrato ulteriormente la necessità di seguire di più gli orientamenti dell'èquipe tecnico-politica. Così ci siamo detti che era proprio il caso che fosse presente anche lì una persona che portasse la voce delle famiglie».

La relazione fra le famiglie e gli operatori della cooperativa.

« È una relazione di aiuto e sostegno verso le famiglie, per il momento forse tutto sommato è anche di conduzione insieme, anche perchè tante cose che fanno gli operatori ci sono di aiuto soprattutto nella gestione dei processi, ma il rapporto non è così formale, lavoriamo insieme».

La relazione fra le famiglie del progetto e l'amministrazione comunale.

« Trovo che ci sia sempre stato un ottimo dialogo fra le famiglie del progetto e gli amministratori del Comune. Credo che sia dovuto al fatto che l'attuale assessorato alle politiche familiari è nato a partire dal progetto politiche familiari, l'attuale assessore faceva parte del gruppo promotore. Infatti credo che , o almeno è l'idea che mi sono fatta io, credo che il suo impegno politico - se per politico intendiamo l'occuparci del bene comune - credo sia così forte anche perchè è nato insieme al progetto. Quindi questo ha favorito e favorisce i rapporti con le famiglie e fra le famiglie e l'amministrazione comunale. A livello di tecnici, ci sono poi persone, soprattutto la dirigente ai servizi e alla famiglia, che hanno capito la potenzialità del progetto e lo sostengono a spada tratta. Però ecco, se in futuro ci sarà un cambio di amministrazione, il rapporto fra le famiglie e l'amministrazione pubblica rimarrà un punto di domanda. Abbiamo lavorato nel costruire un

dialogo con la maggioranza, non con l'opposizione. Infatti all'èquipe tecnico-politica non ci sono rappresentanti dell'opposizione. Ma non per una logica escludente sai, penso sia un punto sui cui dovremmo lavorare per il futuro, per lanciare un ponte. Comunque ti ricordo che l'èquipe tecnico-politica non è un luogo decisionale, ma di scambio di opinioni, di confronto. È nel gruppo di coordinamento che vengono prese le decisioni e nel quale spesso sono invitati anch gli assessori e con cui sono state prese decisioni condivise, a seconda delle risorse disponibili».

La tipica giornata da 'famiglia responsabile'.

«Anche se sono stata eletta da poco, ti posso comunque dire qualcosa. Allora in questi giorni qualche impegno ce l'ho perchè stiamo per pubblicare una nuova brochure del progetto e stiamo pensando a come organizzare il prossimo convegno. Il convegno che stiamo organizzando ha monopolizzato le nostre risorse, ma di solito vengono aggiornata da ogni referente dei gruppi tramite il telefono o la posta elettronica. Comunque i miei impegni come 'famiglia responsabile' si spendono nella mattinata e la sera, nel dopocena. Nella mattinata controllo la posta elettronica, rispondo a sms - perchè non tutte le famiglie hanno un pc - , rispondo a chiamate al cellulare. E la sera, perchè è di sera che ci possono essere gli incontri con le famiglie (tutti i gruppi si incontrano in media una volta al mese, a volte di più, ma questo dipende dall'azione che vogliono realizzare). Occasionalmente il pomeriggio... ogni tanto approfitto di fare qualche cosa per il progetto solo però se mio figlio è tranquillo, sta facendo i compiti o gioca giù in cortile. Magari faccio un paio di telefonate. Ma è comunque un impegno che riesco a gestire, dopotutto è leggero, mi piaceva impegnarmi nel progetto prima e ora mi impegno solo un po' di più. Poi, tutto sommato, ho anche la fortuna di essere a casa, perchè mio marito è architetto e gli dò una mano da casa (sai mi sono laureata da poco in architettura), ma lo faccio al mattino.

La relazione con le altre famiglie del progetto in quanto 'famiglia referente'.

« Allora ti devo precisare che ci partecipo come famiglia al progetto, anche se sembra che ci sia solo io. Mio marito sta a casa con mio figlio quando ci sono gli incontri e tutte le cose varie. Mi aiuta in questo. Mio marito mi ha sempre appoggiato e anche con l'elezione, c'è stata piena condivisione. Per dirti, la sera che sono stata eletta, e non me l'aspettavo quando sono uscita di casa, mi ha festeggiato con un 'Evviva il Presidente!'... ah ah ah! Ecco magari può sembrare che faccio 'la mamma referente/responsabile' del progetto, ma io mi sento di essere presente nel progetto a 360 gradi come donna, mamma, e come famiglia. Bhè poi mi viene da dirti anche che, in primo luogo, essere mamma per la mia famiglia mi viene naturale, così come lo è stata la scelta di lavorare da casa. Devo anche dirti che noi qui a Montebelluna dal 2003, non tanto tempo, e qui non abbiamo nessuno perchè i miei suoceri sono di Belluno e i miei genitori della provincia di

Venezia. La scelta di lavorare da casa è anche perchè studiavo - ci ho messo sette anni a laurearmi perchè nel frattempo è nato mio figlio, certo ci ho messo un po', ti cambiano le priorità, ma forse ti laurei con delle sicurezze in più - e avevo un bimbo piccolo di cui prendermi cura. Comunque la mia vocazione è sempre stata quella materna, pensa che anche le mie amiche in appartamento a Padova, quando studiavo lì, mi chiamavano 'mamma' perchè ero sempre io quella che faceva la raccomandazioni... ah ah ah... Comunque sì, ecco cosa ti volevo dire che insomma, sì ecco, che questo ruolo di 'famiglia responsabile' non mi fa sentire 'mamma' anche per le altre famiglie proprio perchè anche la decisione di questo ruolo è stata molto condivisa. Non mi sento la mamma-leader del progetto. Credo che il bello di questo progetto, al di là delle singole azioni, sia proprio quello che facciamo rete. Almeno questo è avvenuto nel mio gruppo . Sai ci diciamo spesso ' se hai bisogno chiama'. Questo mi aiuta a gestire questo ruolo, oltre che a livello personale, anche fra famiglie. Insomma so che le cose le possiamo risolvere insieme, nonostante le difficoltà. Insomma la nostra storia del progetto ce lo dice. Andrea (il coordinatore del progetto n.d.r.) dice poi che nel nostro gruppo abbiamo sviluppato una leadership condivisa, che per noi è una parolona, ma per noi è importante sapere che c'è uno scambio diretto, che anche di fronte alle incomprensioni, c'è sempre la voglia comune di andare avanti, di capirsi. Poi penso anche alla reazione delle altre famiglie del progetto di fronte alla mia elezione, ed è stata assolutamente positiva. E poi ho visto che, anche se sono stata da poco eletta, mi accorgo che c'è condivisione, che si fidano di me, che ho una certa autorevolezza. Tutto questo mi aiuta così ad avere più fiducia in me stessa, perchè quando c'è l'opportunità di avere più confronto con gli altri c'è anche questo arricchimento personale».

Intervista (non strutturata) al coordinatore del Progetto Politiche Familiari e presidente della Cooperativa Il Sestante.

«Noi abbiamo iniziato a lavorare su questi progetto perchè le famiglie e l'amministrazione pubblica trovino le modalità, definiscano gli obiettivi, raggiungano dei risultati mediamente raggiungibili, in una relazione sussidiaria che porti alla realizzazione di una amministrazione condivisa. Il nostro ruolo è quello di sostenere le famiglie, non siamo un filtro o un interfaccia. Abbiamo sostenuto e sosteniamo la relazione fra le famiglie e l'amministrazione pubblica durante tutto questo percorso perchè questa relazione sia sempre più sussidiaria. Se ci sono che l'amministrazione vuole dire alle famiglie e la cooperativa fa tramite è sbagliato. Anzi sbagliatissimo. Il terzo settore non ha questo ruolo di intermediazione, interfaccia o filtro,

chiamalo come vuoi.... insomma se io agisco come interfaccia non permetto la piena assunzione del ruolo di entrambi i soggetti in relazione. Poi secondo me i professionisti che lavorano nel sociale devono sostenere processi di cambiamento sociale e per fare questo devono sostenere relazioni dirette fra le parti. Ti faccio un esempio. Nella fase del passaggio dal vecchio al nuovo assessore, il nuovo assessore ci ha chiesto sostegno nell'imparare a svolgere il suo nuovo ruolo. Noi abbiamo così avuto un ruolo di sostegno. Poi ci sono le famiglie. Noi promuoviamo che le famiglie debbano negoziare direttamente con l'amministrazione. Di fatto in questo progetto noi sosteniamo una relazione diretta, sarebbe sbagliato fare il contrario. Ti faccio un esempio: nel momento in cui il gruppo coppie vuole attivare una azione specifica, chiede direttamente di incontrarsi con l'amministrazione per definire le possibilità o meno di quell'azione. La negoziazione fra famiglie e amministrazione è sempre stata diretta. Quello che fanno i professionisti della cooperativa è quello di sostenere questa relazione affinché, ad esempio, non sia autoritaria, di manipolazione, ma che sia una relazione funzionale al raggiungimento del bene pubblico, in un'ottica di amministrazione condivisa. La logica che sosteniamo è di promuovere questa riflessione "Noi come privati cittadini in quanto famiglie come possiamo agire per il bene pubblico?". Certo, poi se guardi i tempi del progetto mi potresti fare una critica perchè sono lunghi (6 anni n.d.r.), e questo forse, lo so, è un limite. Questi processi potrebbero avvenire in tempi un po' più brevi, ma questo ci dice anche quali sono i tempi delle famiglie e che probabilmente li abbiamo rispettati. E poi è evidente che quello che sosteniamo, siccome il processo è evolutivo, è diverso rispetto a quello che sostenevamo cinque anni fa. Anzi vediamo che, appunto perchè è evolutivo, i processi che vanno a sostenere le soggettività dell'amministrazione pubblica, delle famiglie, sono sempre più affinati ed efficaci. Ora si vede come le famiglie abbiano una consapevolezza molto più grande rispetto agli inizi, cosa significa agire la propria soggettività sociale. Anche l'amministrazione pubblica ha una consapevolezza sempre maggiore su cosa significhi realizzare la sussidiarietà. Infatti è l'art. 118 della Costituzione che dice che l'ente locale deve favorire la libera iniziativa dei cittadini se si vogliono occupare di un bene comune. Non dice che può scegliere se favorirla o meno, dice che deve punto e basta. Poi dice anche che l'ente locale deve modificare tutti gli ostacoli a questa responsabilità che viene condivisa coi cittadini. Mi viene in mente che una volta proprio la dirigente dei servizi alla persona e alla famiglie di questo Comune ci ha proprio detto come si fosse resa conto degli importanti cambiamenti messi in atto fra la relazione amministratori- famiglie rispetto anche solo a quindici anni fa. Le cose ora si possono decidere insieme e sarebbe anacronistico pensare a un rapporto passivo coi cittadini. Ecco che tutto quello che dice Arena (Gregorio Arena, Professor di Diritto Pubblico che si occupa di

sussidiarietà e con cui l'intervistato è entrato più volte in contatto n.d.r.) ha particolare valore in quello che cerchiamo di realizzare. Certo, nelle fasi dell'azione per conoscere, per esempio, la presenza operativa è stata più forte, più significativa, perchè hai degli strumenti da utilizzare e le devi fare bene, altrimenti poi le famiglie non saranno in grado di camminare da sole. Ecco, la relazione sussidiaria, se mi permetti di usare la metafora educativa, pensa a quando hai un figlio. Quando è piccolo gli devi stare molto vicino, sei molto vigile, ma quando è grande devi spostarti. Devi stare dietro di lui perchè, se avrà bisogno, si girerà e saprà che ci sei. Ecco la relazione sussidiaria è un problema di posizione, devi essere più o meno direttivo per permettere all'altro che diventi autonomo, ma saper esserci quando ha bisogno. Insomma quello che volevo dirti che facciamo è che cerchiamo di sviluppare e promuovere la relazione fra amministratori e famiglie in un'ottica di crescita. Anzi forse questa è la pre-condizione che può far nascere processi di sussidiarietà. Senza questa condizione, chiamala 'intenzionalità condivisa' o chiamala come vuoi, non si va da nessuna parte. La crescita deve essere reciproca e deve far crescere le persone rispetto al proprio ruolo, rispetto alla proiezione del proprio ruolo sugli altri, rispetto ai cittadini come tali. Altrimenti non si va da nessuna parte. E poi, devo aggiungere, secondo me è proprio il ruolo operativo che in genere ha questa funzione, cioè in progetti di questo tipo, di ricerca-azione, il ruolo è proprio quello di favorire la coscientizzazione delle parti coinvolte, altrimenti non si realizza cambiamento sociale. Noi, come operatori, ci andiamo a innescare in processi che possono essere su un tessuto di rete già attivo o no, è quindi importante lavorare sulla consapevolezza del proprio ruolo sociale nella comunità. Lavorare sui significati del nostro essere soggetto sociale, di quello che possiamo agire/non agire in connessione con gli altri soggetti della comunità. L'identità della famiglia è chiamata a questo. Dal mio punto di vista l'identità della famiglia dà per sua costituzione un'apertura alla comunità, non è un sistema chiuso e per trovare la sua salute, un equilibrio, deve trovare un dialogo con l'esterno. Ora secondo me, è evidente che, in una logica identitaria, la famiglia è tanto più famiglia quanto più riesce a sviluppare la sua relazione familiare a livello intra ed extra-familiare. Quindi, voglio dire, che una famiglia che non riflette, più o meno consapevolmente, con altre famiglie sul proprio essere e fare famiglia anche nella comunità cui appartiene, è una famiglia che difficilmente troverà il suo equilibrio. E ogni famiglia dovrebbe già farlo nella sua quotidianità».

Intervista (non strutturata) all'Assessore comunale alle politiche familiari del Comune di Montebelluna.

L'assunzione del ruolo.

«Facevo parte del gruppo di coordinamento, ero referente nel gruppo coppie, e quindi partecipavo già, ero già molto coinvolta. Poi l'Assessore prima di me mi chiese se volevo diventare consigliere comunale, visto il forte interesse che mostrava per le politiche familiari. Così capitava, a volte, che lo sostituissi nella presenza del gruppo di coordinamento e piano piano ho cominciato a occuparmi sempre di più di politiche familiari, però dall'altra parte: cioè come membro di una amministrazione pubblica. Nel 2007 ci sono state le elezioni, mi sono candidata e sono stata eletta. Contemporaneamente il progetto ha preso sempre più visibilità - ha avuto il premio del Marchio Famiglia, il Premio nazionale Amico della Famiglia, siamo stati invitati a Reggio Emilia con Arena a parlare del progetto - insomma ecco ci sono stati parecchi appuntamenti esterni in cui mi chiedevano di essere una persona di riferimento del progetto e andavo io. Ecco, ovviamente è un impegno, richiede tanto tempo, sai ho tre bambini e per fortuna il sostegno delle nonne è stato fondamentale e lo è tutt'oggi. Riesco abbastanza, anche grazie a loro quindi, gli impegni del progetto nelle mattine, così i primi due sono all'asilo e alla scuola elementare, e il terzo sta da una delle nonne a turno. Però per me la fascia peggiore è il pre-cena. Dalle 18.00 alle 20.00 devi preparare la cena, controllare i bambini, insomma vedere se hanno fatto i compiti... per dirti, sarebbe bello che i consigli comunali fossero fatti nel pomeriggio così anche noi mamme ci gestiamo meglio. Per dirti, un altro problema sono le conferenze stampa. Di solito sono fra le 11.30 e le 13.00, ma se devi a prendere tuo figlio a scuola come fai? Anche per le famiglie del progetto è difficile partecipare. Una sola volta ne abbiamo fatta una alle 17.00, ma non c'era quasi nessuno. I giornalisti sono disponibili nella fascia che ti dicevo. E allora rischi di non promuovere bene un progetto. Allora cosa fai? Per le conferenze stampa ti adegui, ma adesso ci stiamo muovendo per cambiare gli orari, per esempio dei consigli comunali. Vedremo. Mentre quando vado alle riunioni del progetto politiche familiari, essendo dalle 21.00 in poi, ce la faccio, i bimbi vanno a letto, e io sono più tranquilla nel dedicarmi a questo progetto. Ecco, mi sono resa conto che fare politica è difficilissimo da conciliare coi tempi familiari. Forse anche perchè mio marito mi sottolinea che non è stata una scelta condivisa. Penso ecco che non lo farò per molto tempo. Ho voglia di seguire di più i miei figli. Certo, è la mia prima esperienza e ho molta passione, ma non è detto che lo farò per molto tempo.

L'impegno attuale sul progetto e la relazione con le famiglie del progetto.

Io non faccio più parte di nessun gruppo del progetto. Mi ero posta io la necessità di scindere il ruolo politico da quello di prima (membro del progetto). Non volevo che le famiglie facessero confusione, nè volevo farla io. Ma soprattutto volevo sottolineare la differenza di un nuovo ruolo soprattutto per me, per aiutarmi a diventare consapevole del mio nuovo ruolo. Quando ho tempo partecipo al gruppo coppie, perchè è un gruppo che sento mio, e ci partecipo come Alessandra, per me. Se c'è necessità ci partecipo con il mio ruolo istituzionale, ma, ecco insomma quando riesco, ci vado. Invece ad altre attività non partecipo più perchè non ce la faccio, mi dispiace. Ma non ce la faccio. In ogni caso, di solito, partecipo alle assemblee fra le famiglie, che facciamo ogni 2-3 mesi per aggiornarci. Per dirti, ho seguito tutto il processo per dare più autonomia decisionale alla rete di famiglie perchè avessero un'identità che si scinda di più rispetto all'amministrazione comunale. L'amministrazione, in fondo, paga il Sestante per il lavoro che fa, le proposte vengono sottoposte all'equipe tecnico-politica, che valuta se l'iniziativa è sostenibile economicamente, l'amministrazione è sempre presente. Ma se cambia l'amministrazione? Ora stiamo infatti pensando di nominare una famiglia un rappresentante delle famiglie che partecipi all'equipe tecnico-politica, e già questo, secondo me, è uno step maggiore per dare più voce, un ruolo più importante alle famiglie del progetto. In genere comunque c'è un bel clima, i progetti sono abbastanza condivisi. Solo che credo che sia giusto che le famiglie abbiano una identità più stabile visto che le amministrazioni cambiano, ma i problemi restano. La ricerca di una propria identità di gruppo è nata da subito, anche perchè dall'esterno, dal resto della cittadinanza intendo, il progetto viene comunque visto legato all'amministrazione comunale, anche per le garanzie economiche che garantisce, visto che ha sempre mostrato grande condivisione e sostegno verso il progetto. Devo dirti però che, dall'altra parte si sente la paura di staccarsi dall'amministrazione perchè sento che le famiglie sono consapevoli che hanno poche energie proprio in quanto famiglie e vorrebbero darsi una struttura non troppo formale per avere più libertà di partecipare, cioè, voglio dire, coi propri tempi e spazi. Insomma dopotutto se ti costituiscono come associazione concentri più l'attenzione sul mantenere la struttura più che sulle azioni da fare in tante famiglie. Mentre mi sembra di aver capito che si stanno orientando più verso il forum, come modello da assumere, proprio per concentrarsi più sulle azioni. Ma sta a loro decidere come e quando. Questo è un percorso che sta facendo più il gruppo di coordinamento, su mandato dell'assemblea. Quando ci sono dei nodi critici viene indetta un'assemblea, se serve vengono fatte delle votazioni, vengono condivisi i passi futuri da fare e quando, ad esempio, non si riesce a decidere su qualcosa, si torna in assemblea. Ecco, credo che il ruolo della cooperativa non sarà più centrale. Le iniziative sono in aumento, e se le ore della cooperativa triplicassero, non ce la faremmo come amministrazione a

sostenerle tutte. La strada che si sta prendendo, insieme alla riflessione sul modello da assumere, l'idea di votare una famiglia responsabile, è quella che vede alcuni gruppi già muoversi in autonomia, cioè che si incontrano senza l'operatore per pensare alle azioni da fare etc., e sostenere quei gruppi che hanno ancora bisogno dell'operatore, verso una graduale, seppur lenta, autonomia».

Intervista (non strutturata) al referente area politiche familiari della Cooperativa Il Sestante.

Una visione generale sul progetto.

« Partiamo dal presupposto che attualmente io coordino i progetti di Asolo e Paese, in passato ho coordinato i progetti di Ponzano e di Povegliano, i quali hanno quattro storie molto diverse fra di loro, ed è normale che sia così. Ogni progetto che portiamo avanti come cooperativa è diverso, anche se realizziamo lo stesso impianto di ricerca-azione. Gli attori protagonisti sono famiglie in quanto famiglie, ma anche il sistema collaterale che è attorno a loro contribuisce a realizzare quel prodotto generale che diventa poi l'intero progetto. Quello che voglio dire è che il territorio, la storia di quel territorio, gli amministratori da una parte e i tecnici (gli operatori della cooperativa che lavorano su quel territorio n.d.r.) determinano molto il lavoro, ma anche il pensiero delle famiglie stesse. Ti faccio degli esempi molto concreti. Paese. I nodi su cui sostanzialmente si sono aggregate le famiglie - ok?- i bisogni su cui le famiglie hanno lavorato sul problem setting e su cui hanno immaginato scenari futuri per affrontarli e risolverli, quindi delle azioni, allora ti dicevo, ci sono stati dei gruppi che sono partiti bene dall'inizio, in virtù del fatto che i temi che loro stavano trattando avevano a che fare con un assessorato particolarmente sensibile a quei temi, quei problemi, quei nodi critici. Quindi un'amministrazione che aveva già il suo background sull'importanza del sostegno alle famiglie, della partecipazione di queste alla vita della comunità, e via dicendo. Va da sé quindi che i temi legati alle politiche sociali per la famiglia hanno avuto la strada spianata fin dall'inizio. La partenza, in questi progetti ha la sua importanza. Per noi, come tecnici vuol dire che l'assemblea con le famiglie deve andare bene, ma il punto più importante - e delicato- è quello in cui le famiglie cominciano a discutere sui nodi critici emersi, quando ragionano sulle cause e sugli effetti , da lì poi partono le ipotesi di azione. Lì bisogna sostenere al massimo le famiglie. Il percorso che noi attuiamo, quello di aiutare le amministrazione a creare politiche con davvero al centro la famiglia, e di sostenere le famiglie nelle loro capacità di immaginare, aprire e costruire un dialogo con gli amministratori del proprio Comune, è un processo lungo che non si può costruire dall'oggi al domani. Ha a che fare con la crescita della consapevolezza del proprio ruolo sociale, sia da una parte, sia dall'altra. Noi dobbiamo stare

attenti, come professionisti, a questi processi, cercare che le aspettative di entrambe le parti non siano sproporzionate. Bisogna lavorare, ad esempio, con l'intera giunta, altrimenti rischiamo di perdere energie, bruciarci un territorio, e quindi non riusciamo ad attivare bene i processi. Però rispetto alle famiglie è chiaro che anche lì ci sono delle difficoltà. A volte abbiamo avuto la difficoltà di motivare ri-motivare le famiglie. Devi sempre mantenere un costante e frequente monitoraggio, piccole attenzioni che ti permettano di cogliere il complesso delle dinamiche in corso durante i cicli della nostra ricerca-azione. Alcune famiglie si sono staccate naturalmente - e credo che in parte questo sia funzionale - altre si sono staccate perché, secondo me, non siamo stati in grado di accompagnarle sufficientemente. Mi spiego meglio, voglio dire che , si ti faccio un esempio, secondo me in questo complesso progetto c'è da riequilibrare l'attenzione fra la singola famiglia e il gruppo di famiglie, perché a volte - per tante ragioni - si dà più attenzione al gruppo che alla singola famiglia e viceversa. Quindi l'attenzione andrebbe data secondo me a dare un equilibrio più preciso a queste due dimensioni. Per me è fondamentale. Ah ecco l'esempio, sì, dunque a Paese mi ricordo che all'inizio è esistito un gruppo che era stato chiamato ' gruppo giovani', quindi pre-adolescenza e adolescenza. Il peso e l'importanza che sono stati attribuiti all'inizio erano troppo puntati sul gruppo - questo te lo dico anche alla luce delle analisi e valutazioni che abbiamo fatto come tecnici - senza guardare alle famiglie da cui provenivano i ragazzi. Quando il gruppo ha analizzato per esempio, il problema 'manca nel territorio spazi più che opportunità per i giovani', noi abbiamo spinto la riflessione del gruppo su questo problema perché lo sentissero proprio più che attribuito. Ma non abbiamo coinvolto anche le loro famiglie....forse per ragioni di tempo e risorse non si può fare tutto, ma credo che questo abbia velocizzato la chiusura del gruppo. Lo sforzo così ad un certo punto non ha più retto. E il gruppo si è chiuso, anche serenamente, ragionando insieme su questa chiusura. Anche l'équipe con me ha comunque condiviso il fatto che abbiamo dato poca attenzione, poco spazio alla singola famiglia. Non ci siamo detti come avremmo dovuto agire. Una ricetta non serve. Però lo abbiamo condiviso. Come gruppo di lavoro, sai, all'inizio del progetto politiche familiari - essendoci dall'inizio come operatore e ora con un ruolo più di coordinamento - ci confrontavamo meno. Ci focalizzavamo più sulla metodologia, al macro, alle tecniche. Ma quando i gruppi, dopo la fase dei gate-keeper, si sono aggregati, credo che abbiamo avuto lo spazio mentale per ragionare di più insieme come équipe e di fare delle analisi, quella che noi chiamiamo meta-progettazione, sul ruolo della singola famiglia, sulle loro caratteristiche, sull'importanza di tutti i soggetti, sulle diverse leadership che influenzavano le diverse fasi del progetto. Andiamo per esempio al 'gruppo di sostegno alla famiglia', sempre del Comune di Paese. Le famiglie si sono raccolte intorno a questo nodo, cioè il

fatto che nel territorio mancasse l'opportunità per queste famiglie di entrare in un circuito in cui potessero autosostenersi reciprocamente. Ok? E poi, di essere in grado, dopo essersi fatte rete, di sostenere delle problematiche esterne. Il processo che abbiamo sostenuto è stato quello perchè le famiglie, che all'inizio erano 15, riflettessero su 'io famiglia ritenuta normale per la visione sociale -ok?- non ho la possibilità di aggregarmi ad altre famiglie come me, per aggregarsi confrontarsi, stare insieme' nel momento in cui ho creato e faccio parte di una rete di famiglie, posso essere capace di prendermi cura di situazioni problematiche - non necessariamente borderline- diverse anche da quelle che vivo nella mia quotidianità. Hanno realizzato delle microprogettualità come la family card, poi però hanno mostrato la necessità di avere un posto in cui trovarsi settimanalmente e ora si incontrano in una ex-casa parrocchiale nel pomeriggio e stanno insieme con la cena in mezzo. Credo sia proprio un bel momento di aggregazione e socializzazione. Si sono legati anche a un'associazione di volontariato per aiutare altre famiglie. E recentemente anche ai servizi sociali. Dopodichè in base a chi a bambini o meno, vanno a casa più o meno presto. Questo va avanti da un paio d'anni. Penso che sentano di avere la forza e l'energia per accogliere».

Le famiglie e l'amministrazione comunale.

«Per quanto riguarda invece il rapporto con l'amministrazione comunale, devo dirti che i gruppi attuali sono tre - gruppo agevolazioni economiche, gruppo formazione, gruppo sostegno alla famiglia - e coinvolgono circa 30 famiglie attive. Per creare una reale connessione con l'amministrazione le famiglie, con l'amministrazione comunale sono diventate un'associazione. Fino ad oggi, il nostro ruolo è stato di supporto tecnico ai gruppi di lavoro delle famiglie, cioè di stimolo, di facilitazione, di fornitura di strumenti per autogestirsi. Il nostro ruolo si sta evolvendo in questo periodo in cui stiamo cercando di dare sempre più autonomia all'associazione delle famiglie. Probabilmente il nostro ruolo sarà sempre più consulenziale, ora li stiamo guidando perchè assumano una consapevolezza a 360° di cosa significhi ad esempio organizzare una serata pubblica, e anche questo lo abbiamo concordato con loro. E su tutta una serie di processi che li aiuti a diventare sempre più consapevoli del loro ruolo sociale, in modo che sia forte, indipendentemente dall'amministrazione comunale con cui si troveranno a dialogare in un'ottica di co-decisione invece che di delega, che è una visione da non dare per scontata, mai. Io poi i cambiamenti li ho visti anche nell'amministrazione pubblica. Per dirti, sia a Paese che ad Asolo, a distanza di un paio d'anni, abbiamo notato che i politici usano un linguaggio diverso, l'idea di interpellare le famiglie su temi pubblici che le riguardano ormai la danno per scontata. Poi, adesso se li senti parlare, scrivere i loro discorsi pubblici, come tecnico capisco che ci siamo, dici 'porca misera!' ci siamo, possono dialogare, e noi come tecnici possiamo sparire, abbiamo fatto quello

che dovevamo. Poi, certo, siamo in Italia, le amministrazioni pubbliche cambiano spesso e così devi ricominciare da capo accidenti».

Intervista di gruppo alla microrrete di famiglie del Progetto Piaf - 'Famiglie in rete).

Come siete entrati in contatto col progetto? (7 persone presenti, di cui una che ha rifiutato di essere intervistata).

- Io sono entrata in contatto col progetto Piaf perchè faccio parte del progetto politiche familiari e una sera la psicologia dell'Ussl ci è venuta a spiegare che cosa fosse il progetto e se eravamo interessati. Ci ha proposto un corso di quattro incontri per famiglie interessate a entrare in rete con altre famiglie con bambini e adolescenti in difficoltà. Il Piaf mi ha risvegliato la voglia di aiutare gli altri che ho sempre avuto dentro di me e mi sono rimessa in gioco. Ti spiego meglio, c'è stato un periodo della mia vita, appena andata in pensione come insegnante, in cui ho sentito che volevo fare qualcosa per bambini che avessero avuto meno dei miei figli. Il servizio sociale mi indicò una comunità nella zona, e dopo essermi informata e messa a disposizione, andavo in quella comunità una volta alla settimana. Andavo lì con loro, giocavo perfino a pallone, li aiutavo a fare i compiti. Ecco, quello che proponeva questo progetto mi ha risvegliato tutto questo e mi sono messa a disposizione;

- Noi siamo entrati in contatto nello stesso modo perchè facciamo parte del gruppo coppie del progetto politiche familiari dello stesso Comune e così abbiamo deciso di partecipare anche qui;

- Noi invece siamo entrati in contatto in maniera un po' diversa, abbiamo trovato la locandina con questi incontri per famiglie per una solidarietà verso cui ha bisogno. Così siamo venuti. Abbiamo ascoltato e ci siamo fatti coinvolgere. E ora siamo qui a condividere, anche se abbiamo 60 anni e la differenza si sente.. con gli adolescenti si fa più fatica;

- Io invece ho una figlia che lavora al Piaf ed è un'educatrice. Io avevo tempo libero perchè ora sono in pensione e così lei me lo ha proposto e ora sono qua, ma da poco, è da un mese appena che ho iniziato a partecipare alla rete;

- Io invece faccio parte della commissione famiglia della parrocchia e volevo fare volontariato, volevo fare qualcosa per gli altri, così ho iniziato a partecipare e ormai sono tre anni che seguo una bambina;

- A me invece è arrivata una mail, non ricordo da dove sia partita, se non ricordo male però, me l'ha girata un amico. Sono venuta a sentire, mi ha incuriosito il discorso e ora sono qua.

Chi di voi sta facendo già accoglienza? E in che modo?

- Praticamente io da qualche settimana viene da me una bambina di 13 anni, vive con la mamma, credo si definisca una famiglia monogenitoriale. E' una bambina che vive male il ruolo della mamma, credo che non la stimi, credo che la senta molto lontana da lei, ma soprattutto ha grossi problemi a scuola, non si impegna per niente, è anche una ragazzina molto tecnologica, che usa tanto il telefonino e internet e forse questo non l'aiuta a vivere il suo presente. Comunque adesso va meglio, ci stiamo conoscendo. A volte certo ho difficoltà perché ho i genitori anziani ammalati che vivono lontani, ma cerco di conciliare le due cose perché ci tengo ma soprattutto perché non c'è un giorno fisso, cioè c'è un accordo che firmiamo, ma poi ci mettiamo d'accordo. Non c'è un giorno fisso in cui la bambina viene da noi, ma ci mettiamo d'accordo con la sua mamma sui giorni, le ore, le cose da fare con lei. Penso poi che questa esperienza mi stia dando tanto. Anzi penso poi che la sto anche seguendo meglio di quello che facevo con le mie figlie perché mi dedico a lei. Ho più tempo. Voglio aiutarla, e credo che aiutando lei aiuto anche la sua mamma. Io sento che lei si sente accolta, in qualche modo anche da noi. Probabilmente sente che ha un'altra persona con cui parlare di sua figlia. All'inizio però, devo ammetterlo, non ero molto convinta, avevo paura, ero molto dubbiosa. Sai ognuno nella sua famiglia ha i suoi ritmi. Per esempio mio marito durante la cena ama mangiare tranquillo, gli piace essere lasciato in pace e pensavo non partecipasse a questa cosa più di tanto. E invece, magari chissà perché è anche appena andato in pensione, gli fa piacere che la bambina resti a cena! Pensa che si è pure messo a insegnargli il pianoforte! E' stato una sorpresa per me! Certo che difficoltà ci sono, ma noi ridiamo di più da quando quella bambina gira per casa nostra;

- Io invece seguo una bambina piccola, ora è al terzo anno di asilo e noi l'abbiamo seguita dall'inizio della scuola materna. Quando le mie figlie sono cresciute, ne ho parlato con mio marito e siamo partiti. La bambina aveva delle grosse difficoltà, di manualità, poi ripeteva sempre le stesse frasi e mostrava anche fatica ad accettarci, ma dopo due anni vedo com'è cambiata... legge bene, ci racconta le cose, chiacchiera, sta imparando a scrivere, la sua manualità è migliorata. Certo ci sono tante difficoltà, ma vedere questi risultati ci ricarica un sacco.

Estratti dal convegno di fine gennaio 2010, primo step di chiusura e rilancio del Progetto Piaf- 'Famiglie in rete'

- Noi siamo L. e M. , con due bambini piccoli. Quando ci è stato presentato il Piaf, non era un momento dei più facili perché spesso con due bambini hai ancora bisogno. Ma non aderire al progetto ci dava l'impressione che avremmo perso qualcosa di importante. Questa esperienza era

nel nostro cammino. Nella nostra semplicità allora ci siamo messi a disposizione perché pensiamo che i figli degli altri siano anche responsabilità nostra. L'accoglienza l'abbiamo sperimentata noi per primi condividendo col gruppo i nostri momenti di difficoltà e capendo che, già partecipare alle riunioni, condividere il proprio tempo, con gli altri è una forma di accoglienza. Insomma offrendo le nostre energie, stando in rete, ci permettere di comunicare, di confrontarci, di costruire relazioni, di sentirsi sicuri, che è poi quella sicurezza che può dar vita ad un dare in serenità e naturalezza.

- Noi siamo F. e A. e siamo sposati da vent'anni. Abbiamo due figlie grandi, così si è deciso di offrire questo nostro stare bene insieme a qualcuno che era meno fortunato di noi. Già da anni ci pensavo, ma lavorando pensavo di non farcela. Poi tre anni fa abbiamo partecipato ad un incontro per famiglie organizzato dalla Diocesi. Vedere tante famiglie impegnate per gli altri ci ha dato una nuova carica. Dopo qualche settimana, una mia amica, che era in contatto coi servizi sociali, mi ha raccontato di una bambina che doveva entrare in prima elementare e che aveva qualche difficoltà. Mi sono resa conto che l'esperienza appena fatta, che questa bambina aveva bisogno, un versetto di una preghiera che avevamo letto, tutto questo ci ha portato a capire che era il momento giusto per dire sì. Il primo anno avevamo dato la disponibilità per due pomeriggi a settimana. Il secondo anno è stata inserita in un centro, così veniva da noi solo un pomeriggio a settimana. Però il nostro impegno è sempre continuato. Continuiamo a metterci d'accordo con la sua famiglia sui tempi settimanali e abbiamo proseguito l'aiuto a questa bambina. Nel frattempo, abbiamo saputo tramite un volantino di questo Piaf e degli incontri tenuti dal Dottor Borsellino. Ci siamo andati e da lì è partita la rete. Cosa è cambiato? Bhè mi sono sentita sostenuta non solo dalle educatrici, ma anche dalle altre famiglie con cui si condividono fatiche, difficoltà e soddisfazioni.
- Io sono S. e da qualche mese io e mio marito aiutiamo una ragazzina di tredici anni, che viene a casa nostra due volte alla settimana e qualche volta di sabato. L'aiuto nello svolgimento dei compiti perché ha qualche difficoltà a scuola. Prima passava tutti i pomeriggi con i nonni paterni, ma ora si è manifestato qualche conflitto, che stanchi e con qualche acciaccio si arrabbiavano di fronte ai tipici atteggiamenti di una adolescente. La mamma è divorziata e sta tirando su due ragazzine di dieci e tredici anni da sola. Il padre è distante e si è rifatto una famiglia. Si è rivolta ai servizi sociali perché si è resa conto che non ce la faceva a gestire una ragazzina adolescente tutta computer e cellulare. Sembra vivere in un mondo virtuale tutto suo. In questi mesi però sta portando a casa dei buoni risultati. In famiglia siamo tutti impegnati a farle capire che con poco sforzo ce la può fare a passare l'esame di terza media e andare alle superiori senza difficoltà. In famiglia siamo tutti coinvolti, io con le materie umanistiche, mia figlia di ventitré anni con

l'inglese e mio marito con la matematica. Il problemi scolastici sono solo il segno di altre difficoltà... il rapporto con il padre lontano che per lei è un mito, il conflitto con i nonni... noi stiamo cercando di aiutarla e di farle capire che ce la può fare.

- Quello che facciamo è vita familiare che tutti conosciamo. Cerchi di fare al meglio le faccende di casa, si prepara la cena, si aiutano i figli a crescere e nella scuola coi compiti, poi c'è sempre qualche imprevisto da gestire. Il piccolo G. si inserisce nella nostra famiglia con la sua tenera età di quattro anni, si stanca spesso del gioco, si irrita perché non è a casa sua, capisce e non capisce che la sua mamma deve lavorare. In questa fase io ho capito che famiglia accogliente si diventa nella misura in cui tutti, mamma, papà, figli si impegnano ed è un cammino a volte faticoso, a volte ti fa guardare molto al di là del tuo ambiente sicuro e spesso ricevi doni inaspettati. Ho imparato a pensare che i figli sono nostri, ma sono anche di tutti.
- Buongiorno a tutti, mi chiamo C. e faccio parte di questa rete da molto tempo. Io sono arrivata così. Una mia amica, che è un'insegnante in pensione mi ha detto un giorno "C. preparati, la prossima settimana c'è un incontro, una cosa nuova, che è questo progetto di costruire reti". Io le ho risposto "Dove vuoi che vada? So appena fare le pulizie di casa, tirare avanti la famiglia, dove vuoi che venga?". Ma la mia amica insisteva. Ho accettato. Ho preso questo impegno. E ho fatto il corso di formazione. E lì ho focalizzato una cosa: la parola resilienza. Mi è rimasta nel vocabolario della mia mente perché illustrando il significato di questa parola, ho capito che tutti noi, indistintamente, abbiamo avuto una persona che in un certo momento ci è stata accanto. Alla fine ho pensato.... Guarda te, quanta resilienza ho avuto nella mia vita! Una zia che non si era sposata, mia nonna che mi ha fatto da mamma e vabeh... e allora mi sono detta "Proverò!". Sono arrivata qui e allora ho deciso che avrei cercato di fare qualcosa. Fatalità mi è capitata una cosa. Un giorno vado a trovare una mia amica che abitava a due casolati da me, nel tragitto vedo che c'è una bambina cinese nel cortile della sua casa. Non era la prima volta che la vedevo. Ci eravamo costruite un 'ciao' perché ci salutavamo sempre. Un giorno, andando a trovare questa mia amica, vedo la bambina col cappottino ancora addosso e lo zaino, e si mette a piangere. Mi dà la manina e mi dice che è a casa da sola e ha paura ad entrare. Non sapevo cosa fare. Mi dice che i genitori rientrano a lavorare alle sei ed erano le tre e mezza del pomeriggio. Così sono stata lì a farle compagnia. Tornata a casa ho comunicato con il gruppo e con l'assistente sociale perché ho pensato che se faccio parte di un gruppo, devo fare resilienza! Così abbiamo preso un appuntamento, ci siamo parlate. In farla breve, in due-tre giorni l'assistente sociale mi ha aiutato perché il problema era che il papà non c'era a casa quando aveva il turno dalle quattordici in poi. Insomma in dieci giorni ha cominciato a venire da noi. Questa bambina è una cosa stupenda. Ci ha

battezzati 'nonno e nonna'. Adesso la resilienza è finita, ma continuiamo a sentirci. Ecco volevo dire che bisogna fare resilienza!

- Accogliamo, facciamo il meglio che possiamo, facendoci anche noi aiutare – abbiamo dovuto ripensarci come coppia anche nelle nostre modalità educative – ed è una crescita per tutti quanti, le ricette in tasca non le ha nessuno.

Ringraziamenti

In primis, un grazie a tutti gli operatori e alle famiglie senza la cui gentilezza e disponibilità non avrei mai potuto avvinarmi allo studio di questi due progetti e non avrei mai potuto cominciare a fare i primi passi nella ricerca. In particolare ringrazio, per il Progetto Politiche familiari: Alessandra, Paola, Roberta, Chiara, la dott.ssa Franceschini e l'intera amministrazione pubblica di Montebelluna e Andrea Pozzobon; per il progetto Piaf: il dott. Pasquale Borsellino per la ferma volontà di aprire sempre una porta al nuovo. E con lui ringrazio il suo intero team leonino, che mi ha fatto crescere più che mai tra l'ironia (molta) e una costante professionalità. Grazie al Professor Donati per avermi dato questa opportunità. Grazie al Professor Prandini per gli insegnamenti, la curiosità, la passione trasmessa e per l'infinita pazienza nei miei confronti. Grazie al Professor Harry Ferguson, il quale, durante il mio soggiorno a Nottingham mi ha messo nelle migliori condizioni per studiare fra (molti) red fruits tea e molto curry. Grazie a Eugenia per ricordami di applicare i 'salvavita'. Grazie a Bae e Giò per essere state delle *PhD mates* assai uniche. Grazie ai miei compagni di avventura: Elena, Luca e Matteo. In particolare a Luca per l'interlinea e i caffè da Maurizio. E a Elena per le risate condivise (e l'indimenticabile Libellula). Grazie a Chiara per i passi condivisi fino a qui, per non avere magnificamente peli sulla lingua, per avermi fatto amare Feynman, le tecniche di sopravvivenza etologiche e molto più. Grazie a Samuele, senza il quale non sarei a Bologna, ma soprattutto non riuscire mai a vedere la quarta dimensione di un cubo. Grazie a mia madre, che pur non capendo, sa esserci. Grazie a mio padre, esempio quotidiano di dignità e di uno sportivo sano rapporto con la vita. Grazie ai miei fratelli. Il maggiore, che mi ha accompagnato a Nottingham e che, con poche parole, sa fare il suo mestiere. Il minore, che è una fonte di inesauribile vitalità. Grazie infine a Don Vincenzo, che mi ha dimostrato che la Provvidenza esiste e che il Friuli può diventare una terra di conquista. E per concludere, grazie ai miei studenti del secondo anno della Sisf. Mi hanno ricordato la bellezza (e la fatica) di questo mestiere, e che soprattutto ne vale la pena. Sempre.

